

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Úprava systému odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci

Modifying the Employee Remuneration System in a Chosen Organization

Student:

Bc. Markéta Barvíková

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2017

Zadání diplomové práce

Student:

Bc. Markéta Barvíková

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T037 Management

Téma:

Úprava systému odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci
Modifying the Employee Remuneration System in a Chosen
Organization

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metody zpracování diplomové práce
 3. Teoretická východiska odměňování zaměstnanců
 4. Charakteristika organizace
 5. Popis a analýza systému odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
STEWART, L. Greg a Kenneth G. BROWN. *Human Resource Management*. 2nd ed. Chichester: Wiley, 2011. ISBN 978-04-705-3049-8.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

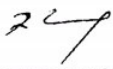
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017

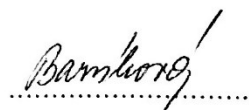



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

„Mistopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 20.dubna 2017

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Barvíková', written over a horizontal dotted line.

Bc. Markéta Barvíková

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala své vedoucí Ing. Andree Čopíkové, Ph.D. za cenné rady a připomínky při zpracování diplomové práce.

Obsah

1	Úvod	5
2	Metodika a metody zpracování diplomové práce	6
3	Teoretická východiska odměňování zaměstnanců.....	9
3.1	Pojem a význam řízení lidských zdrojů	9
3.2	Strategie a politika v oblasti odměňování.....	10
3.2.1	Význam strategie odměňování	10
3.2.2	Politika odměňování	12
3.3	Řízení a hodnocení pracovního výkonu	12
3.4	Řízení systému odměňování	14
3.4.1	Aktivity řízení systému odměňování	14
3.5	Právní úprava v oblasti odměňování.....	15
3.6	Celková odměna	17
3.6.1	Mzda	19
3.6.2	Plat	20
3.6.3	Povinné/zákonné příplatky	21
3.6.4	Zaměstnanecké výhody	22
3.6.5	Typy zaměstnaneckých výhod/benefitů	23
3.6.6	Cafeteria systém odměňování zaměstnanců	24
3.6.7	Mzdové formy	26
3.6.8	Základní časová mzda.....	26
3.7	Hodnocení prací.....	26
3.7.1	Analytická metoda hodnocení prací	27
3.7.2	Neanalytické metody hodnocení prací.....	27
3.8	Mzdové struktury.....	28
3.8.1	Typy mzdových struktur	28
3.10	Zásluhové odměňování	29
3.10.1	Odměňování na základě výkonu	30
3.10.2	Úkolová mzda.....	32
3.10.3	Odměňování na základě kompetencí	32
3.10.4	Mzda za znalosti a dovednosti	33
3.10.5	Odměňování na základě přínosu.....	34
3.10.6	Dodatkové formy mzdy	34
3.11	Faktory ovlivňující prvky systému odměňování	35
3.11.1	Vnitřní faktory ovlivňující systém odměňování	36

3.11.2 Vnější faktory ovlivňující systém odměňování	37
3.12 Role liniových manažerů, personalistů a zaměstnanců	38
4 Charakteristika organizace.....	40
4.1 Struktura zaměstnanců ve vybrané organizaci	41
5 Popis a analýza systému odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci.....	43
5.1 Odměňování zaměstnanců v konkrétní firmě	43
5.2 Dotazníkové šetření a jeho výsledky	45
6 Návrhy a doporučení.....	61
7 Závěr	64
Seznam použité literatury	66
Seznam tabulek.....	68
Seznam grafů	69
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	70
Seznam příloh	71

1 Úvod

Tématem této diplomové práce je úprava systémů odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci. Lidské zdroje a jejich řízení je v současné době jedno z nejdiskutovanějších témat, zejména pokud se jedná o oblast odměňování v konkrétní výrobní firmě. Ke zpracování tohoto tématu mě inspirovala osobní zkušenost z oblasti odměňování zaměstnanců na jejímž základě je sepsaná tato diplomová práce.

Pod pojmem lidské zdroje si lze představit celkové pojetí personální práce a přístupy k řízení a vedení zaměstnanců v organizaci. Jedná se tedy o hlavní složku, která je nezbytnou součástí pro zajištění úspěchu a efektivnosti celé organizace. Systém odměňování, který je stěžejním tématem celé diplomové práce je chápán jako nezbytná součást řízení lidských zdrojů.

Cílem této diplomové práce je na základě analýzy systému odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci navrhnout doporučení, které povedou ke zlepšení systému odměňování.

Diplomová práce je rozdělena na dvě základní části, z nichž je jedna část teoretická a druhá část je aplikační/praktická.

V teoretické části práce je obsažen popis metodik a metod užívaných ke zpracování práce a následná teoretická východiska v oblasti odměňování zaměstnanců. Jsou zde také popsány základní pojmy z oblasti odměňování zaměstnanců, jako je například vymezení prvků systému odměňování či popsání mzdových forem nebo zásluhového odměňování zaměstnanců. Práce, která je psána formou rešerše, tudíž má za úkol vytvořit ucelený pohled na danou tematiku v podobě odborných a relevantních informací.

Ve druhé aplikační/teoretické části je popsána zvolená výrobní firma, její základní charakteristické údaje a struktura odměňování zaměstnanců. Dále tato ztěžená část obsahuje analýzu systému odměňování zpracovanou na základě dotazníkového šetření formou polostrukturovaného rozhovoru s jednatelem a metodou vlastního pozorování. Výsledky dotazníkového šetření jsou v této kapitole graficky zpracovány a slovně okomentovány. Závěrečná kapitola aplikační části obsahuje návrhy a doporučení pro firmu v oblasti změn systému odměňování. Jedná se o doporučení, dle kterých by měla postupovat při změnách v systému odměňování vedoucích k větší spokojenosti zaměstnanců.

2 Metodika a metody zpracování diplomové práce

Ve druhé kapitole diplomové práce je nastíněn postup, který je využit v této práci s cílem informovat čtenáře o metodice a jednotlivých metodách, důležitých pro zpracování samotné diplomové práce.

Metodikou pro zpracování diplomové práce se rozumí vytvoření postupu pro vyřešení konkrétního problému. Metodika je tedy naukou o metodách při řešení dílčích problémů/tématiky, kdy v rámci zvolení konkrétní metodiky jsou uplatněny specifické postupy, které se nazývají metody.

Metodika, která je zvolena pro vypracování diplomové práce se skládá z těchto základních konkrétních na sebe navazujících kroků:

1. **zvolení si konkrétního tématu diplomové práce.** Na základě několikaletého studia ekonomické fakulty je třeba si v závěru ujasnit, které konkrétní předměty člověka zajímají a na které téma by chtěl diplomovou práci psát. Mnou zvolená oblast řízení lidských zdrojů na základě poznatků a znalostí, byla vybrána jako konečné znění tématu diplomové práce,
2. následně byla **vybrána konkrétní organizace**, které se práce týká. V tomto kroku se jedná především o pravidelné **konzultace** na zvolené téma a poskytnutí informací či materiálů od vedoucího pracovníka organizace,
3. dalším krokem po získání všech dostupných informací týkající se systému odměňování v konkrétní firmě je důležité **zpracování teoretické části práce**. Východiskem k jejímu zpracování je studium odborné literatury zaměřené na odměňování zaměstnanců a následné zpracování dostupných informací z literárních pramenů,
4. před vytvoření aplikační části práce je důležité provést **dotazníkové šetření** zaměstnanců. Šetření bylo uskutečněno formou dotazníku, který byl poskytnut každému zaměstnanci s prosbou o pravdivé a vyplnění,
5. na základě poskytnutých informací a materiálů je **vytvořena aplikační část diplomové práce**. Konkrétní informace a postoje k řešené problematice práce jsou získány od zaměstnanců pomocí vyplněného dotazníkového šetření,
6. **dotazníkové šetření je zpracováno a vyhodnoceno** s pomocí metod syntézy informací, indukce, dedukce a komparace,

7. posledním krokem je **navržení změn a definování současných problémů** týkajících se systému odměňování v organizaci. Čímž by mělo dojít k následnému vývoji a aktualizaci systému odměňování, který povede k větší spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování.

V aplikační části diplomové práce, která zkoumá systém odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku jsou využity především tyto **metody**:

- **analýza** – jedná se o proces rozkladu zkoumaného procesu, jevu či situace na dílčí části. Cílem této metody je poznat navazující vlastnosti, důležité vnitřní vztahy a pochopit zkoumaný proces,
- **syntéza** – tato metoda navazuje na metodu analýzy a jedná se o propojení výsledků šetření,
- **komparace** – komparací lze rozumět srovnání několika objektů nebo jevů za účelem zjištění jejich společných, nebo naopak odlišných znaků (Trousil a Jašíková, 2015),
- **dedukce a indukce** – jedná se o metody či myšlenkové pochody, při kterých jsou odhaleny nové zákonitosti a vztahy. Dedukcí je vyvozen logický závěr v případě, že jsme seznámeni s obecnými fakty. Indukční metodou jsou vyvozeny obecné závěry,
- **metoda rozhovoru** – je založena na přímém dotazování pomocí verbální komunikace s respondentem. Podle počtu respondentů se rozlišují rozhovory individuální (jeden respondent) a skupinové (více respondentů). Dle struktury pokládaných otázek lze rozhovor označit jako strukturovaný, polostrukturovaný či nestrukturovaný. Strukturovaný rozhovor probíhá dle stanovených otázek jejichž pořadí je předem rozvrženo. Výsledky tohoto rozhovoru jsou snadno zpracovávány. Rozhovor polostrukturovaný nabízí respondentovi alternativní formy odpovědí, lze pokládat doplňující a upřesňující otázky. Poslední typ rozhovoru nestrukturovaný je nejpružnější a jsou při něm použity otázky základní formy a oblasti, které je možno jakýmkoliv způsobem rozvinout dle aktuální situace. V této diplomové práci je použita metoda individuálního polostrukturovaného rozhovoru s jednatelem organizace.

- **metoda vlastního pozorování** – tato metoda je založena na objektivním sledování činnosti/situace prostřednictvím pozorovatelných jevů, které jsou dostupné smyslovému vnímání.

Stěžejní metoda využívaná v diplomové práci nazývaná se dotazníkové šetření je charakteristická tím, že dotazník funguje principem pokládání písemných otázek a následným získáváním informací od respondentů v krátkém časovém úseku při přiměřených nákladech. Jedná se o sběr primárních dat. Nejdůležitější je sestavení a vytvoření kvalitního dotazníku, který je snadno pochopitelný a dobře konstruovaný. Pokud jsou tyto dvě stěžejní podmínky tvorby dotazníku splněny, celkové šetření a analýza proběhne bez sebemenších problémů, kvalitně. Návratnost vyplněných dotazníků respondenty je většinou menší než 100 %, ale s touto skutečností je zadavatel obeznámen. Písemné dotazování je považováno za nejčastější způsob sběru informací. Jedná se o pružný nástroj, který poskytuje mnoho způsobů kladení otázek. Výhodou je identické položení otázek pro celý vzorek respondentů. Problém může nastat v situaci, kdy respondent nerozumí otázkám a nemá možnost se tazatele zeptat, anebo v situaci, kdy tazatel nemůže pokládat doplňující otázky (Kozel a kol., 2011). Proto, jak již bylo zmíněno, je důležité konstruovat dotazník srozumitelně a jednoduše, tím můžeme předejít komplikacím při jeho finální analýze.

Mezi další dvě stěžejní metody použité při analýze systému odměňování v této diplomové práci patří metoda individuálního polostrukturovaného rozhovoru, který byl veden se samotným jednatelem organizace. A další metoda vlastního pozorování, kterou jsem osobně aplikovala při všech návštěvách v organizaci a sběru dat pomocí dotazníkového šetření.

3 Teoretická východiska odměňování zaměstnanců

V této teoretické kapitole diplomové práce bude popsána problematika spadající do řízení lidských zdrojů, konkrétně odměňování zaměstnanců. Jedná se především o definování základních pojmů, jako je například strategie a politika odměňování, definování prvků systémů odměňování a faktorů, které tyto prvky ovlivňují, aj. Tato část práce psaná formou rešerše, má za úkol vytvořit ucelený pohled na danou tematiku v podobě odborných a relevantních informací.

3.1 Pojem a význam řízení lidských zdrojů

Na začátku této části diplomové práce bych chtěla nastínit základní oblast firemní procesní analýzy, která se nazývá řízení lidských zdrojů. Jedná se o strategické cílování záměrů firmy prostřednictvím hodnocení a odměňování zaměstnanců, managementu i majitelů firem s přihlédnutím k vnitřnímu a vnějšímu okolí firmy.

Pojem **řízení lidských zdrojů**, který je odvozen z anglického *human resource management (HRM)*, se v odborné literatuře a v běžném životě používá ve dvou souvisejích významech. Jedná se o význam personální práce, respektive personalistiky a ve druhém významu se vyznačuje celkové pojetí personální práce a přístupy k řízení a vedení lidí v organizaci (Šikýř, 2014). Jedná se o jádro obsahující nejdůležitější oblast celého řízení firmy.

Za předmět zájmu řízení lidských zdrojů se považuje péče o pracovníky a jejich pracovní život od té doby, kdy nastoupí do pracovního procesu až do doby, až pracovní proces opustí. Současně je potřeba zajistit nejlepší podmínky pro zaměstnance, aby co nejlépe naplňovali stanovené cíle organizace (Vodáček a Vodáčková, 2013).

Úkolem a obecným cílem řízení lidských zdrojů je tedy zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle (Armstrong, 2007). Jedná se tedy o základní složku v oblasti řízení lidských zdrojů, která je nezbytnou součástí pro úspěch a zajištění celkové efektivnosti firmy. Komplex metodik a rozhodování, jejichž úkolem je řízení a rozvoj lidského potenciálu v organizacích tak, aby bylo umožněno organizaci dosáhnout plánovaných cílů, za současného přizpůsobení se řízení organizace potřebám svých zaměstnanců. Řízení lidských zdrojů lze tedy chápat jako koncepci, která v organizaci tvoří část se zaměřením na vše, co je spojeno s lidským faktorem v pracovním procesu (Horváthová a Čopíková, 2014).

Mezi základní aktivity řízení lidských zdrojů je považováno zaměření se na několik prioritních oblastí, které jsou:

- organizace – její podoba, tvorba pracovních míst, úkolů a cílů s následným rozvojem organizace pomocí plánování, realizace a stimulace se zaměřením na zvýšení efektivity fungování organizace,
- zabezpečování lidských zdrojů – je důležité mít určitý počet zaměstnanců a jejich přesnou strukturu pro potřeby organizace,
- řízení pracovních výkonů – dosahování nejlépe možných výsledků organizace za předpokladu konkrétního složení zaměstnanců,
- řízení systému odměňování a pracovních vztahů – důležitým krokem organizace je vytvoření mzdových a platových struktur v systému, kde se bude jednat o spravedlivé, srovnatelné a srozumitelné struktury. Mohou být doprovázeny následným zásluhovým odměňováním, kdy jsou zaměstnancům poskytovány peněžní odměny za výsledky organizace, schopnosti či dovednosti a úsilí jednotlivce. Nebo je možné poskytovat odměny nepeněžní, které spočívají v osobním uznání nebo v míře odpovědnosti a pravomocemi. Řízením pracovních vztahů se rozumí kolektivně se zapojovat a udržovat formální a neformální vztahy mezi zaměstnanci (Armstrong, 2007).

3.2 Strategie a politika v oblasti odměňování

3.2.1 Význam strategie odměňování

Strategie odměňování v organizaci vychází z celkové strategie organizace, na kterou je působeno trhem, zákonnými regulacemi, podnikovou kulturou či klimatem organizace. Stává se tak východiskem pro rozvoj mzdové politiky a mzdového systému. Strategie odměňování je formulována se záměrem přispět k realizaci cílů organizace (Krninská, 2002).

Součástí řízení lidských zdrojů v organizaci je již zmiňovaná strategie odměňování. Existují dva hlavní směry provázanosti organizačních strategií, tzv. vertikální a horizontální provázanost. Vertikální provázaností je myšleno, že z celkové strategie organizace vyplývají jednotlivé funkční strategie, jako jsou například marketingová, výrobní, prodejní

či strategie řízení lidských zdrojů. Horizontální provázanost značí situace, kdy jednotlivé funkční strategie odpovídají jedna druhé. Příkladem těchto provázaností může být případ, kdy strategie řízení lidských zdrojů se řadí mezi funkční strategie a dále se dělí na strategie jednotlivých personálních činností. Jednou z těchto strategií je strategie odměňování, která definuje záměry a myšlenky organizace o tom, jak odměňovat své zaměstnance, a jak by měla být vytvářena organizační politika a procesy odměňování, aby strategie odpovídala požadavkům podnikání (Horváthová a Čopíková, 2014).

Dle Armstronga (2006) je hlavní zásadou strategie odměňování zaměstnanců vytvoření programů odměňování. Tyto nově vzniklé programy odměňování mají napomoci k dosahování organizačních cílů za předpokladu uspokojení potřeb všech zainteresovaných stran.

Existuje několik hlavních zásad pro tvorbu strategií odměňování, které jsou v souladu s hodnotami organizace. Pomocí těchto zásad je definován přístup, který organizace uplatňuje v souvislosti s odměňováním a mohou být i východiskem politiky odměňování. K základním zásadám při vytváření strategie odměňování patří:

- provázanost politiky odměňování s organizační kulturou,
- provázanost strategie odměňování s celkovou strategií a strategií lidských zdrojů,
- transparentnost procesů odměňování,
- hodnocení zaměstnanců dle jejich přínosu a schopností,
- zaměření se na dosahování rovnosti, slušnosti, spravedlnosti a zásadovosti při realizaci politiky odměňování,
- poskytnutí pravomoci manažerům, aby mohli pomocí odměňování lépe dosáhnout organizačních cílů (Horváthová a Čopíková, 2014).

Při samotné realizaci strategie odměňování je důležité zpracování v písemné podobě, kde by měly být zaznamenány cíle a volba uplatňované strategie. Následný proces vytváření samotné strategie by se měl skládat z hlavních kroků, které jsou: provedení analýzy současného systému odměňování a analýzu efektivnosti tohoto systému. Následným krokem by měl být průzkum vnitřního a vnějšího prostředí organizace, zahrnující taktéž průzkum názorů zaměstnanců formou písemného dotazování. Po vyhodnocení výsledků a případném objevení problémů je důležité najít příčiny vzniku

problémů a následným navržením řešení. Po vytvoření strategie systému odměňování je důležitá soustavná kontrola, která by měla být vykonávána vedoucími pracovníky.

Celková strategie odměňování zaměstnanců se tedy považuje za základní záměr organizace. Jedná se zejména o otázku, kterou si organizace pokládají hned na začátku svého fungování, a to: Jak odměňovat své zaměstnance? Jaká by měla být politika a proces odměňování?, aby byly obě strany pracovněprávního vztahu spokojeny.

3.2.2 Politika odměňování

Pojmem politikou odměňování lze chápat jistý návod pro rozhodování v situacích, které souvisejí s odměňováním zaměstnanců v organizaci. Díky politice odměňování jsou poskytnuta konkrétní vodítka používaná pro rozhodování v této oblasti. Ukazuje, co se očekává, že manažeři organizace budou dělat a jak budou postupovat v rámci řízení odměňování (Armstrong, 2007).

Politika odměňování se řídí následujícími body:

- určuje hranice maximální a minimální výše finančního odměňování,
- stanovení všeobecných vztahů mezi jednotlivými úrovněmi odměn ve vztahu podřízených a nadřízených zaměstnanců,
- zajištění spravedlivé odměny za vykonanou práci stejného či obdobného charakteru,
- zajištění dostatečného motivačního faktoru plynoucího z odměňování,
- dodržování zákonů v souladu s lidskými právy (Koubek, 2001).

Navíc dle Armstronga (2007) je politika odměňování ovlivněna vnitřními a vnějšími aspekty. Mezi vnější aspekty lze zařadit globalizaci či trendy v populační evoluci, zákony o zaměstnávání zaměstnanců, trendy v pracovněprávních vztazích, vláda. Mezi aspekty vnitřní patří zejména předmět podnikání organizace a organizační kultura, využívání technologií a technik, strategie organizace.

3.3 Řízení a hodnocení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je chápáno jako proces, jehož cílem je efektivní řízení jednotlivců a týmů za účelem dosažení vysoké úrovně výkonnosti organizace. Jeho

principem je řízení zaměstnanců na základě provázání stanovení osobních či týmových cílů odvozených od cílů organizace, pravidelného hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, jejich odměňování, vzdělávání a rozvoje a eventuálně i rozvoje kariér (Koubek, 2001).

Dle Armstronga (2006) je obecným cílem řízení pracovního výkonu nastavit kulturu vysokého výkonu, kde jedinci a týmy přebírají odpovědnost za zlepšování procesů a přínosů pro organizaci. Důležité je, že řízení pracovního výkonu se týká především zabezpečování podpory a vedení potřeby lidí rozvíjet se a zlepšovat se, aby byli připraveni vykonávat později náročnější a odpovědnější práci, proto by se měl v pracovním výkonu nastavit takový výkon, který bude odpovídat schopnostem jedinců a tím přinese i zlepšení přínosů organizace.

Tabulka 3-1 Rozdíl mezi hodnocením a řízením pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu	Řízení pracovního výkonu
Posuzování a hodnocení shora dolů	Společný proces založený na dialogu
Hodnotící setkání (rozhovor) jednou za rok	Soustavné zkoumání a posuzování pracovního výkonu
Používání klasifikace, bodování	Klasifikace a bodování méně obvyklé
Zaměření na kvantitativní cíle	Zaměření na hodnoty a chování
Často propojeno s odměňováním	Přímá vazba na odměnu je méně pravděpodobná
Byrokratický systém – složité papírování	Dokumentace udržována na minimální úrovni

Zdroj: Armstrong, 2006 s.413

Ze souhrnné tabulky lze vyčíst, že při řízení pracovního výkonu je kladena snaha zlepšení a rozvoj jedince, osobní kontakt formou dialogu, dohod či zpětných vazeb. U hodnocení pracovního výkonu můžeme vidět, že osobní kontakt zde není často vůbec vyhledáván a hodnocení probíhá z povzdálí od managerů.

3.4 Řízení systému odměňování

3.4.1 Aktivita řízení systému odměňování

V současnosti se musí organizace v souvislosti s řízením svého systému odměňování zabývat minimálně následujícími aktivitami:

- provádět rozpočty a prognózy odměn (sledovat nejen své celkové mzdové/platové náklady, ale i náklady na všeobecné a individuální růsty odměn),
- hodnotit svůj systém odměňování,
- provádět mzdové/platové úpravy,
- kontrolovat uplatňování mzdové/platové politiky,
- stanovovat odpovědnost za odměňování,
- komunikovat o odměňování se zaměstnanci (Horváthová a Čopíková, 2014).

Provádění prognóz a rozpočtů odměn zahrnuje především vytvoření **mzdového/platového rozpočtu**. Tento rozpočet je tvořen z důvodu specifikace plánovaného rozmístění a využití lidských zdrojů, které jsou potřebné k plnění organizačních cílů. Jedná se o podstatnou část hlavního rozpočtu, přičemž zahrnuje i náklady na zaměstnanecké výhody.

Základní rozpočet by měl být stanovován pro organizaci jako celek, v rámci tohoto souhrnu by ale měly být opravovány rozpočty jednotlivých útvarů tak, aby odpovídaly různým potřebám a okolnostem. Při sestavování rozpočtů individuálních mzdových/platových úprav mohou být organizací využity různé metody modelování mezd či platů, stále více ale organizace nahrazují rozpočty individuálních mzdových/platových úprav rozpočtováním celkového objemu mezd či platů. To znamená, že vedoucí útvarů si sami musí vytvářet fond a individuální zvyšování mezd či platů v rámci svého celkového rozpočtu (Horvátová a kol, 2010).

Hodnocení systému odměňování tvoří v organizaci velice důležitou roli, z tohoto důvodu je nutná pravidelná kontrola a aktualizace. Jedná se o systém, který má za úkol posuzovat míru efektivnosti práce zaměstnanců, která odpovídá potřebám organizace. Pravidelná kontrola hodnocení systému odměňování by měla zahrnovat zejména:

- posouzení efektivnosti řízení pracovních výkonů zaměstnanců,
- posuzovat a vytvářet příležitosti k zvyšování kvalifikace zaměstnanců,
- rozebírat a sledovat externí a interní faktory, které by mohly funkčnost tohoto systému hodnocení jakýmkoliv způsobem narušit. Zejména provádět kontrolu a mít neustálý přehled o mzdových a platových strukturách a jejich mírou spravedlnosti pro zaměstnance.

Provádění **mzdových/platových úprav** zahrnuje především ty úpravy, které mohou být jak plošné, tak individuální. U plošných mzdových/platových úprav to znamená „plošné zvýšení“ jako reakci na tržní trendy nebo zvýšení životních nákladů. K individuálním úpravám dochází na základě jakéhokoliv zvýšení výkonu nebo růstu dovedností a schopností jedince (Horváthová a Čopíková, 2014).

Odpovědnosti za odměňování v současné době bývá delegována na liniové manažery. Přenesení této činnosti na liniové manažery je žádoucí, avšak musí být provedena náležitá instruktáž o jejich odpovědnosti. Musí být seznámeni s mzdovou/platovou politikou organizace, se zásadami, které je potřeba dodržovat při konkrétních mzdových/platových úpravách. Manažerům by mělo být poskytnuto veškeré potřebné školení, vedení a pomoc, aby se zajistila schopnost správného využití svěřené moci (Horváthová a kol. 2010).

Oblast řízení systému odměňování je v každé organizaci velice důležitá, a proto by organizace měly otevřeně komunikovat se svými zaměstnanci a informovat je o veškerých změnách. Je důležité nastavit efektivně politiku odměňování a poskytovat zaměstnanecké výhody, které jsou pro zaměstnance motivující. Aby zaměstnanci porozuměli všem povinnostem a výhodám, které pro ně z pracovněprávního vztahu plynou, je možné zaměstnavatel stanovit **vnitřní předpis** organizace. Jedná se o předpis v písemné formě, který dává zaměstnancům právní jistotu. Tento předpis lze stanovit dle zákona číslo 262/2006 Sbírky, zákoníku práce a je v něm popsána a zahrnuta oblast odměňování zaměstnanců.

3.5 Právní úprava v oblasti odměňování

V České republice vztahy v oblasti lidských zdrojů, konkrétně odměňování pracovníků za práci v pracovněprávních vztazích, upravuje dle zákona číslo 262/2006 Sbírky, zákoníku práce nebo taky zákona číslo 143/1992 Sbírky, o platu a odměně za

pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech. Ustanovení týkající se jak mzdy, tak platu, mohou občané České republiky najít taktéž v novém zákoníku práce.

Základním právním předpisem je tedy zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (včetně prováděcích předpisů k zákoníku práce). Problematika odměňování je součástí pracovního práva a zaměstnanosti, jež jsou charakteristické existence značně širokého spektra právních předpisů; v právním řádu České republiky je tudíž kromě zákoníku práce zakotvena i celá řada dalších pracovních norem (zákonů, nařízení vlády a vyhlášek) věnujících se oblasti odměňování (Horváthová a Čopíková, 2014).

Právní úprava v oblasti odměňování zaměstnanců tedy čerpá zejména z těchto čtyř hlavních právních předpisů:

- zákon číslo 262/2006 Sb., zákoníku práce,
- zákon číslo 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech,
- zákon číslo 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon číslo 118/2000 Sb., o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele a o změně některých zákonů.

V zákoníku práce v šesté části, která se nazývá Odměňování za práci, odměna za pracovní pohotovost a srážky z příjmu ze základního pracovněprávního vztahu, lze vyčíst informace ohledně platu či mzdy, odměnách z dohod či odměnách za pracovní pohotovost. Z tohoto zákoníku je zaměstnanec může dozvědět také informace ohledně pracovního poměru – pracovní doby a doby odpočinku, informace o dovolené či náhradách škod.

Další důležitý zákon, který zasahuje do oblasti odměňování zaměstnanců, je zákon číslo 143/1992 Sbírky, o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech. V tomto zákonu se lze informovat zejména ohledně platu a platových třídách, které se poskytují na základě vykonávaného druhu práce a náročnosti práce. Zaměstnanec musí splňovat určité kvalifikační požadavky a předpoklady. Tyto platové třídy se nacházejí v příloze tohoto zákona. Dále je možné se v tomto zákonu informovat ohledně zvláštních a osobních příplatků, odměnách nebo platu a náhradním volnu za práci ve svátek.

Zákon číslo 118/2000 Sbírky, o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele a o změně některých zákonů, řeší situaci, kdy zaměstnavatel nevyplatí zaměstnanci jeho mzdové nároky nebo jakoukoli jejich část do 15 dnů po výplatním termínu. Při platební neschopnosti zaměstnavatele mají zaměstnanci zvláštní ochranu, právo na uplatnění splatných mzdových nároků, které jim nevyplatil zaměstnavatel. Rozhodným obdobím je kalendářní měsíc, ve kterém bylo vyhlášeno moratorium před zahájením insolvenčního řízení nebo ve kterém byl podán insolvenční návrh (Horváthová a Čopíková, 2014).

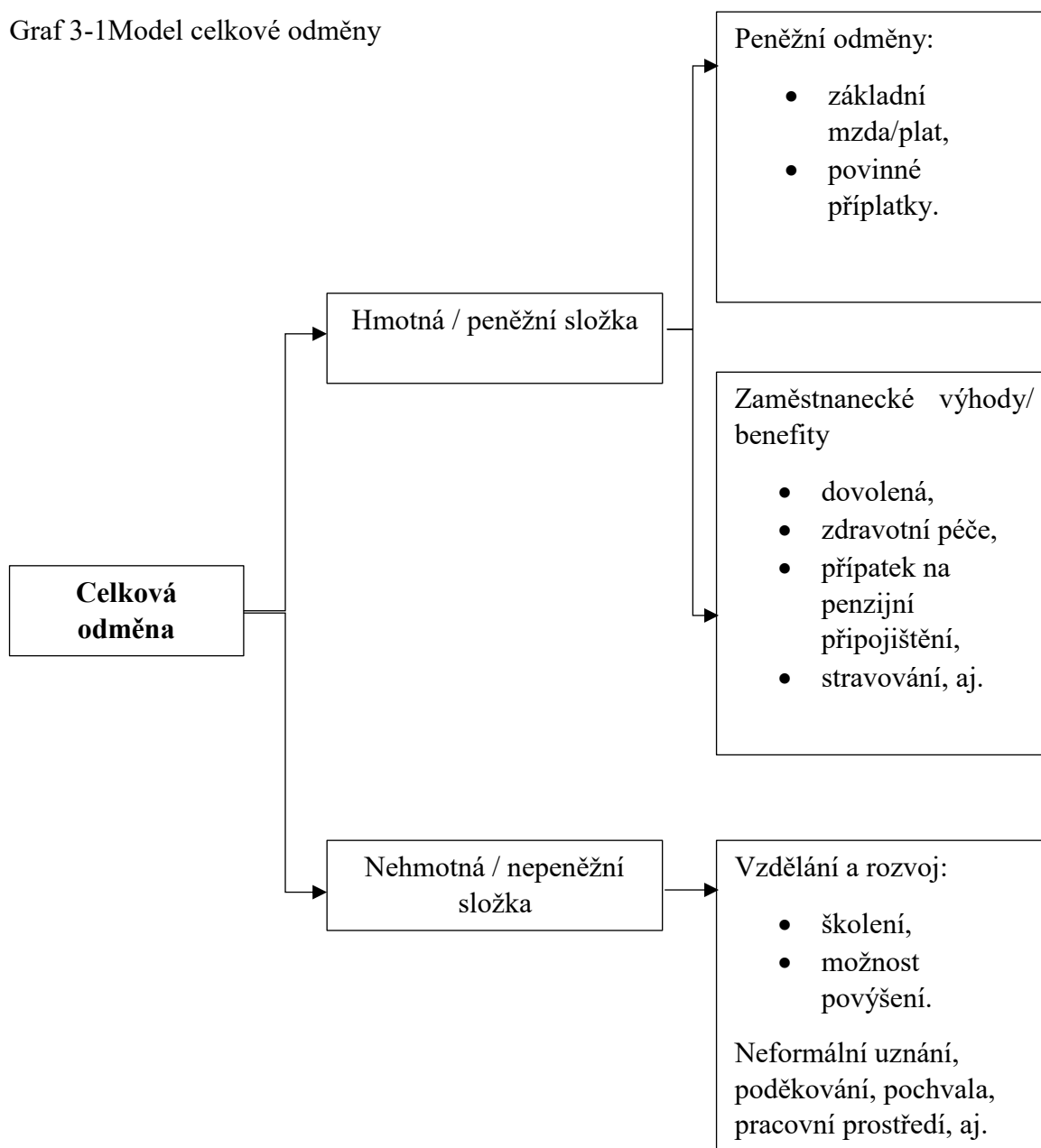
Tyto čtyři základní a nejdůležitější právní předpisy komplexně zastřešují oblast odměňování zaměstnanců v organizacích a poskytují tímto občanům určitou právní ochranu v oblasti pracovněprávních vztahů.

3.6 Celková odměna

Systém odměňování zaměstnanců by měl odpovídat potřebám organizace a konkrétního zaměstnance. Měl by být spravedlivý a stále motivující. Jedná se o různé formy a metody odměňování, nástroje a postupy (Kocianová, 2010).

Celková odměna za vykonanou práci zaměstnance obsahuje složku hmotnou a nehmotnou, nebo-li složku relační. Ve většině organizací by měly být poskytovány zaměstnancům v rozumné míře obě složky odměn. Hlavní myšlenkou vzniku celkové odměny je seskupit nástroje, které má zaměstnavatel k dispozici, využívá je tímto k získávání zaměstnanců, udržování si zaměstnanců a dále k jejich dlouhodobé motivaci. Jaké formy odměňování zaměstnanců si příslušná organizace rozhodne, jaká si určí pravidla odměňování a postupy při odměňování je čistě na individuální rozhodnutí organizace.

Graf 3-1 Model celkové odměny



Zdroj: Vlastní zpracování

Celková odměna se skládá ze dvou složek – hmotná a nehmotná složka. Mezi hmotnou složku patří nárokové peněžní odměny -mzda/plat a zákonem stanovené příplatky (za práci přesčas, práci ve svátek, za práci v noci) a nenárokové odměny v podobě zaměstnaneckých výhod a benefit. Druhá nehmotná/nepeněžní složka celkové odměny se skládá z vzdělání a rozvoje, které lze chápat jako poskytování možnosti vzdělávání a školení zaměstnanců a možnost pracovního povýšení. To, co lze dále považovat za nepeněžní, nebo-li nehmotnou složku celkové odměny, je velmi individuální. Každý

zaměstnanec to vnímá jinak, např. spokojenost v práci s pracovním kolektivem, osobní rozvoj či vzdělání nebo spokojenost sám se sebou a dobře vykonanou prací či ocenění povýšením na lepší pracovní místo (Armstrong, 2007).

Jedním z nejdůležitějších problémů, které organizace musí při vytváření koncepce celkové odměny řešit, je rozhodnout se o vhodné kombinaci složek. Ze začátku si musí organizace učinit rozhodnutí, zda bude své zaměstnance odměňovat za odpracovanou dobu, za jejich výkon, kompetence či přínos. Na vědomí musí brát taktéž, zda bude poskytovat odměny za výkon individuální, týmový (skupinový) nebo za výkon organizace jako celku. Tyto výkony se na základě hodnocení promítají do variabilní složky mzdy/platu. Týmové ukazatele a ukazatele výkonnosti organizace tvoří obvykle menší část variabilní složky, jejichž váha postupně stoupá směrem k manažerským pozicím. Dále je důležité se rozhodnout o poměru mezi pevnou a variabilní složkou mzdy/platu. Toto rozhodnutí je ovlivněno zejména následujícími faktory: typ pracovní pozice, typ organizace a zaměření organizace (Horváthová a Čopíková, 2014).

Základním významem vzniku celkové odměny je podporovat strategické cíle, záměry a hodnoty organizace. Celková odměna má vliv na získávání a udržování kvalitních a talentovaných zaměstnanců v organizaci. Pokud organizace a její systém odměňování zahrnuje dobře navrženou a stanovenou celkovou odměnu a správně charakterizovány její složky, dochází k podpoře podnikatelských cílů organizace a zvyšování její hodnoty.

3.6.1 Mzda

V každé firmě se aplikuje určitý mzdový systém, kterým se rozumí firemní zásady, postupy a formy odměňování zaměstnanců. Proces aplikace mzdového systému ve firmě není upraven v žádném právním předpisu, ale je to individuální rozhodnutí samotného zaměstnavatele. Jediné co zaměstnavatel musí respektovat je zákoník práce (zákon číslo 262/2006 Sbírky, ve znění pozdějších předpisů) a prováděcí předpisy. Těmito předpisy se zejména rozumí nařízení vlády o stanovení minimální hranice mzdy či vymezení ztíženého pracovního prostředí.

Mzda je definována jako peněžité plnění, respektive plnění s peněžitou hodnotou, která je poskytována zaměstnavatelem zaměstnanci za vykonanou práci. Mzda je jedním z nejdůležitějších prostředků, jimiž mohou zaměstnavatelé získávat a zároveň motivovat zaměstnance. Současně je mzda významným podnikatelským nákladem, a také nejjobecnějším pojmem z hlediska ekonomické teorie v oblasti odměňování zaměstnanců.

Mzda se vyplácí zaměstnanci dle náplně a složitosti práce, individuální výkonnosti a kvality dosahování pracovních výsledků. Dle složitosti, praktických znalostí a dovedností či míry odpovědnosti při výkonu práce. Mzda se sjednává v pracovní smlouvě, popřípadě lze stanovit mzdový výměr.

Existují čtyři hlavní funkce mzdy:

- sociální funkce - vychází z faktu, že pro většinu pracovníků je mzda prostředkem k zajištění základních životních potřeb. Jedná se o hlavní funkci mzdy, protože jejím účelem je udržení určité životní úrovně zaměstnance,
- regulační funkce - tato funkce souvisí s nabídkou a poptávkou v konkrétní oblasti, neboli tržní cenou práce. Projevuje se v rámci tržního mechanismu, jehož působením dochází například ke zvyšování mezd v oborech, kde je patrný nedostatek odborníků. Výše mzdy je ovlivněna celkovou situací na pracovním trhu,
- kompenzační funkce - pokud zaměstnanec vykonává fyzicky nebo psychicky náročný druh práce, anebo pracuje v rizikovém prostředí má právo na získání kompenzace určité nevýhody či omezení, které z výkonu práce vyplývají,
- funkce motivační a stimulační - správně nastavený mzdový systém ve firmě by měl stimulovat zaměstnance k co nejvyšší kvalitě a nejefektivnějším výkonům. Jedná se z pohledu zaměstnavatele o nejúčinnější nástroj řízení pracovního výkonu zaměstnanců.

3.6.2 Plat

Jedná se o peněžní ekvivalent za vykonanou práci zaměstnance, který se vyskytuje v peněžním sektoru. Jsou zde zahrnuty firmy a organizace, které jsou spojené se státním rozpočtem. Dle Zákoníku práce (zákon číslo 262/2006 Sbírky) se jedná o peněžité plnění poskytované zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je:

- stát,
- územní samosprávný celek,
- státní fond,
- příspěvková organizace, školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem či obcí,

- veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení.

U těchto zaměstnanců je základní složkou platový tarif, která je přiznávána na základě vykonávaného druhu práce a splněním předepsaných kvalifikačních předpokladů a délky započitatelné praxe.

3.6.3 Povinné/zákonné příplatky

Povinné, nebo-li nárokové formy příplatků dle zákona číslo 262/2006 Sb., zákoníku práce jsou:

- příplatek za noční práci - zaměstnancům se kompenzují zhoršené pracovní podmínky i zásah do jejich osobního života. Zaměstnanci přísluší za hodinu práce v noci příplatek ve výši 20 % průměrného hodinového výdělku. Jde o příplatek nárokový, který nemůže zaměstnavatel vyloučit ani omezit. Noční práci se rozumí ze zákoníku práce práce konaná v době mezi 22. a 6. hodinou,
- příplatek za práci o víkendu - zaměstnanci přísluší za hodinu práce v sobotu nebo v neděli příplatek ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku. Příplatek se poskytuje za kalendářní sobotu a neděli bez ohledu na to, zda jsou tyto dny pro zaměstnance podle harmonogramu dny nepřetržitého odpočinku či nikoliv. Při výkonu práce v zahraničí může zaměstnavatel poskytovat příplatek i za práci ve dnech, na které podle místních podmínek obvykle připadá nepřetržitý odpočinek v týdnu,
- příplatek za práci přesčas - za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci poměrná část platového tarifu, osobního a zvláštního příplatku a příplatku za práci ve ztíženém pracovním prostředí, připadající na jednu odpracovanou hodinu bez přesčasové práce v kalendářním měsíci, kdy se práce přesčas uskutečnila, a příplatek ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku nebo příplatek ve výši 50 % průměrného hodinového výdělku, jde-li o dny nepřetržitého odpočinku v týdnu. Pokud došlo k dohodě o poskytnutí náhradního volna místo platu za práci přesčas v běžném měsíci, má se za to, že jde o práci v rámci zákonné pracovní doby,

3.6.4 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody je téma, které každá firma považuje za jedno z nejkritičtějších a nejdiskutovanějších. Pracovníci od svých zaměstnavatelů očekávají více než jen hodinovou mzdu nebo plat, chtějí další typy zaměstnaneckých výhod, které je obohatí a namotivují. Dle Koubka, (2007) jsou zaměstnanecké výhody (pojistky) taková forma odměny, které organizace poskytují svým pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují. Kvalita a množství odvedené práce na které prioritně závisí zaměstnavatelům je nejčastěji vyčíslována a odměňována pomocí zaměstnaneckých výhod, které mají další motivační funkci. A dále mají v zaměstnanci vzbudit pocit sounáležitosti s firmou.

Jedním z dalších důvodů pro poskytování benefitů je rovněž rostoucí nedostatek kvalifikovaných a kvalitních zaměstnanců, a proto se organizace snaží tyto zaměstnance získat a “připoutat” poskytováním různých zaměstnaneckých výhod poskytovaných spolu se mzdou či platem. Množství poskytovaných benefitů je jedním z významných rozhodovacích faktorů pro zaměstnance, kteří zvažují více pracovních nabídek. Správně zvolený systém zaměstnaneckých výhod spolu s optimálně zvoleným systémem odměňování zaměstnanců přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti zaměstnavatele na trhu práce při získávání a stabilizování kvalifikovaných zaměstnanců organizace (Macháček, 2010).

Za zaměstnanecké výhody se považují benefity, které se poskytují zaměstnanci jako určitá forma peněžní odměny. Jedná se o motivační nástroj pro zvyšování kvality zaměstnanců či udržování si těchto zaměstnanců ve firmě. Může se jednat o přídavky, které nejsou stanoveny zákonem, ale příslušná firma je má ve svých stanovách. Jedná se o dobrou vůli zaměstnavatele tyto příspěvky poskytovat, jelikož se tímto zvyšuje loajalita vůči zaměstnavateli. Výše a typ zaměstnaneckých výhod není nijak omezována a nejsou žádná pravidla, jak a v jaké výši se má příspěvek poskytnut. S pomocí zaměstnaneckých benefitů lze ovlivnit pracovní neschopnost zaměstnanců, zvýšit ochotu k výkonu zaměstnanců či zvýšit pracovní spokojenost.

Způsob poskytování zaměstnaneckých výhod může být plošný nebo individuální. V České republice převládá spíše plošné přiznávání příspěvků. Silícím trendem je co nejvíce individualizovat strukturu příjmů včetně zaměstnaneckých výhod dle pracovního výkonu a důležitosti zaměstnance (Dvořáková, 2012).

3.6.5 Typy zaměstnaneckých výhod/benefitů

Zaměstnanecké výhody, neboli benefity mohou být pro všechny pracovníky organizace stejné nebo se mohou lišit například podle pracovního zařazení, pracovních zásluh či době trvání zaměstnání. Některé druhy benefitů využívají pracovníci povinně, některé benefity jsou využívány dle vlastních potřeb. Mohou být bezplatné, ale na některé si pracovníci musí také připlácet (Koubek, 2001).

Zásady pro plnění benefitů bývají obsahem kolektivní smlouvy nebo vnitřního předpisu zaměstnavatele, ale většinou jsou stanoveny pouze v pracovní smlouvě. Poskytování těchto výhod je určeno předpisy, a to zákoníkem práce, zákonem o daních a zákonných předpisy (Macháček, 2010).

Poskytování zaměstnaneckých benefitů vede ke zvyšování loajality zaměstnanců k zaměstnavateli, k růstu produktivity práce jako důsledek stabilizace pracovních kolektivů, snížení nebezpečí odcizení podnikového know how, zvýšení reálných příjmů zaměstnanců a zlepšení image zaměstnavatele na trhu práce.

Dle Koubka (2002), lze benefity členit z různých hledisek, zejména:

- sociální výhody, do kterých patří příspěvky na životní pojištění, důchody poskytované firmou, půjčky nebo péče o dítě,
- výhody vztahující se k vykonávané práci - stravování, slevy na služby a výrobky pracovníkům nebo úhrada vzdělávání,
- výhody spojené s pracovním zařazením, do kterého spadá bezplatné bydlení, úhrada provozních nákladů - užívání mobilního telefonu či automobil.

Zaměstnanecké benefity lze zařadit do tří hlavních skupin – základní benefity vázané k vykonávané práci a mzdě/platu (například stravovací příspěvky, prodloužená doba dovolené, osobní vzdělávání), hmotné věci sloužící k výkonu práce (poskytnutí firemního notebooku, auta či mobilního telefonu) a výhody, které mají sociální povahu (různé formy příspěvků na kulturní akce, firemní úvěry nebo příspěvky na pojištění).

Dle studie ING Bank a Svazu průmyslu a dopravy České republiky z roku 2010 se vyhodnotilo, které formy benefitů zaměstnanci nejčastěji využívají, a které upřednostňují:

- hmotné/finanční zaměstnanecké benefity – týden dovolené navíc nad rámec zákona, příspěvky na zdravotní péči, příspěvek na penzijní připojištění a příspěvek na stravování,
- nehmotné zaměstnanecké benefity – školení zaměstnanců, tím spojeno zvyšování zaměstnanecké kvalifikace v pracovním oboru, možnost povýšení, neformální uznání, poděkování či pochvala za dobře vykonanou práci a příjemné pracovní prostředí.

Nároky na poskytnutí výše uvedených hmotných/finančních zaměstnaneckých výhod si každá organizace a její vedení stanoví individuálně. Pro tyto formy neexistuje žádný právní předpis. Všechny formy zaměstnaneckých benefitů by měly být uvedeny v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu zaměstnavatele, ale většinou jsou určeny pouze v pracovní smlouvě.

Výše uvedené nehmotné zaměstnanecké benefity mají nehmotnou formu odměn, které samy o sobě rozšiřují znalosti, vědomosti či zkušenosti a měly by zvyšovat zájem zaměstnance o danou pracovní pozici. Jedná se o složku zaměstnaneckých odměn, které by měly vést k pracovní motivaci zaměstnanců.

3.6.6 Cafeteria systém odměňování zaměstnanců

Způsoby poskytování zaměstnaneckých výhod v organizaci může být několik. Zejména se objevují tyto dva způsoby:

1. plošný způsob – zde se jedná o poskytování výhod zaměstnancům formou fixně stanovených druhů, které jim mohou být poskytnuty. U tohoto druhu si zaměstnanec nemůže zvolit jejich skladbu,
2. flexibilní způsob – tzv. **cafeteria systém**, jedná se o systém poskytování zaměstnaneckých výhod na základě volby benefitů vždy jednotlivým zaměstnancem.

Každý zaměstnanec si může sám zvolit ze škály nabízených benefitů ty, které mu nejvíce vyhovují. V případě, že se životní situace zaměstnance nebo jeho preference změní, má možnost obměnit své benefity. Cafeteria systém bývá u zaměstnanců nejoblíbenější formou benefitů (Koubek, 2007).

Čerpání výhod pomocí cafeteria systému lze z různých oblastí běžného života, zejména z oblasti sportu, zdravotní péče, vzdělávání, cestování či kultury. Zaměstnavatelé vnímají tento systém odměňování jako silně motivační a stabilizační prvek.

Mezi výhody cafeteria systému odměňování se řadí především:

- flexibilita, která umožňuje uspokojit potřeby zaměstnancům s různými preferencemi,
- pružnější reakce na poptávku po benefitech ze strany zaměstnavatele, (rozšířit či zúžit portfolio nabízejících benefitů)
- snížení nákladů organizace na poskytování benefitů, o které je menší zájem,
- zvýšení podvědomí zaměstnanců o nákladech výhod.

K nevýhodám systému tohoto způsobu poskytování odměn patří vyšší prvotní investice a administrativní náročnost. Efektivní poskytování zaměstnaneckých výhod znamená i nutnost pravidelných průzkumů potřeb zaměstnanců, sledování vývoje benefit u konkurence, intenzivní komunikace se zaměstnanci (Horváthová a Čopíková, 2014).

Mezi základní varianty cafeteria systému odměňování patří – systém “bufetu”, systém “jádra” a systém “bloků”. Systém “bufetu” nabízí zaměstnancům souhrn výhod s možností si zvolit benefit dle výše jejich zaměstnaneckého účtu. Systém “jádra” zaměstnanci pevně stanoví jádro zaměstnaneckých výhod, které je pro všechny stejné a zbývající zaměstnanecké výhody si mohou zvolit jednotlivě dle nabídky. Poslední systém “bloků” předem nadefinuje kategorie zaměstnanců a roztrídí je, například dle pohlaví či stáří a k nim přiřadí konkrétní nabídku zaměstnaneckých výhod. Některé organizace svěřují administrativní stránku poskytování zaměstnaneckých výhod, zčásti nebo úplně, specializované firmě. Výběr jednotlivých benefit a rozhodnutí o výši rozpočtu na ně však zůstává v kompetenci organizace. Specializované firmy nabízející správu systému odměňování zaměstnanců formou cafeteria systému nabízí řadu variant – peněžní poukázky, internetové samoobslužné aplikace, předplacené karty, aj (Horváthová a Čopíková, 2014).

3.6.7 Mzdové formy

Pomocí mzdových forem jsou zaměstnanci organizace odměňováni jak za práci, tak za výkon, schopnosti a pracovní chování. Čím lépe, rychleji a kvalitněji zaměstnanci svou práci vykovávají, tím jsou více za své výsledky ohodnoceni.

V praxi se pro odměňování zaměstnanců ve většině případů nepoužívá jen jedna mzdová forma, obvykle se jedná o kombinaci několika mzdových forem. Je důležité se v první řadě rozhodnout, zda budou v organizaci zaměstnanci odměňováni za odpracovanou dobu, za svůj výkon nebo i za další zásluhy a zda bude odměňování za výkon vázáno na výkon individuální, skupinový či celoorganizační (Horváthová a Čopíková, 2014).

Mezi základní formy mzdy patří zejména:

- časová mzda (viz. kapitola č. 3.6.7),
- úkolová mzda (viz. kapitola č. 3.10.2),
- mzda za znalosti a dovednosti (viz. kapitola č. 3.10.4),
- dodatkové formy mzdy (viz. kapitola č. 3.10.6).

3.6.8 Základní časová mzda

Představuje hodinovou, týdenní nebo měsíční částku, kterou zaměstnanec dostává za svůj pracovní výkon. Celková mzda je tedy součinem mzdové sazby a odpracovaného času, nezávislá na výkonu. Tato forma mzdy je užívána hlavně u dělnických profesí. Tato forma mzdy patří k nejčastěji používané mzdové formy. Prostřednictvím časové mzdy je obtížné měřit množství a kvalitu práce, kdy množství a tempo práce nemůže zaměstnanec ovlivnit (Koubek, 2007).

3.7 Hodnocení prací

Hodnocení práce zaměstnanců a celková definice cílů pro hodnocení prací je důležitá součást této práce patřící do oblasti řízení lidských zdrojů, konkrétně do tématu odměňování zaměstnanců. V této kapitole jsou popsány a objasněny analytické a neanalytické metody hodnocení prací a následně popsáno hodnocení výkonnosti zaměstnanců v organizaci.

Odměňování zaměstnanců představuje značnou část nákladů organizace, proto rozhodnutí o úrovních odměňování a mzdových/platových strukturách tvoří základ systému odměňování. Tato rozhodnutí jsou nejčastěji založena jak na hodnocení prací, tak na porovnávání interních mzdových sazeb se sazbami určenými trhem. Cílem hodnocení prací je ustanovení systematického a důsledného postupu vedoucí ke stanovení relativní hodnoty práce v organizaci a na základě tohoto postupu je důležité vytvořit mzdové relace pro konkrétní typy vykonávané práce. Pro organizaci je zavedení hodnocení prací důležité, protože díky tomu může zajistit spravedlnější platové/mzdové struktury pro své zaměstnance. Prostřednictvím hodnocení prací je vytvořen systematický podklad sloužící pro určení rozdílů v práci a následně vede k rozpoznání rozdílů v úrovních odměňování těchto prací. Konečnou výši mzdy ovlivňuje řada vnitřních a vnějších faktorů (Horváthová a Čopíková, 2014).

3.7.1 Analytická metoda hodnocení prací

Za analytickou metodu hodnocení prací považujeme metodu bodovací, tedy metodu, která určuje škálu hodnocení prací na základě zvolených faktorů práce. Jedná se o nejpoužívanější metodu hodnocení prací. Základem této metody je kvantitativní bodová stupnice a dle ní se rozhoduje, které typy prací patří do příslušných stupnic. Následně jsou vybrány tzv. placené faktory (jedná se o charakteristiky prací a jejich míru významnosti a ochoty zaměstnavatelů za tyto faktory platit), kterým je přiřazena váha odrážející relativní důležitost. Tato metoda je jednoduchá, objektivní a srozumitelná a umožňuje jsou flexibilitou vytvářet a hodnotit jakýkoliv typ práce.

3.7.2 Neanalytické metody hodnocení prací

Neanalytické metody jsou založeny na celkovém hodnocení prací, tzn. nejsou analyzovány jednotlivé komponenty práce faktor po faktoru (Foot a Hook, 2002).

Mezi neanalytické metody se řadí metoda pořadí prací, klasifikační metoda a metoda párového porovnání.

Pomocí **metody pořadí prací**, která je nejjednodušší a zároveň nejstarší neanalytickou metodou hodnocení prací je porovnávána práce jako celek a nesnaží se oddělovat a hodnotit různé aspekty prací. Hierarchii postavení práce určuje na základě umístění do řady dle toho, jak je vnímán její relativní význam. Tato metoda je jednoduchá, srozumitelná a časově není příliš náročná. Velkou nevýhodou je to, že je efektivněji

používaná pouze při hodnocení malého souboru prací, jelikož její vypovídající schopnost je malá. Nebere v potaz vzájemnou relaci a rozdíly mezi pořadím prací. Využití nachází v malých organizacích, kdy pracovní místa zaměstnanců jsou seřazena na základě hodnocení relativní hodnoty pro organizaci samotnou (Koubek, 2007).

Klasifikační neanalytickou metodou jsou hodnoceny povinnosti, dovednosti a odpovědnosti v konkrétních pracovních podmínkách. U této metody je důležitá prvotní definice modelové třídy či stupně prací. Jedná se o jednoduchou metodu, která je srozumitelná a snadná svou realizací, na druhé straně spočívá její velká nevýhoda tom, že je velice citlivá na správnost či přesnost určení/popsání modelových tříd a popisů.

Metoda párového porovnání je snadno pochopitelná z důvodu systematickosti a možností znovudoplnění systému o nové práce. Nevýhoda spočívá v potřebě obrovského množství výpočtů, porovnávaného vzhledem k množství prací (Foot a Hook, 2002).

3.8 Mzdové struktury

Jedná se o struktury mezd/platů, které se vyskytují v organizacích v rámci systému odměňování zaměstnanců. Struktury definují úroveň peněžní odměny a prostor pro zvyšování mzdy, čímž umožňují dosáhnout spravedlnosti v odměňování. Prostřednictvím mzdových/platových struktur organizace sděluje svým zaměstnancům jejich možnosti v kariéře vzhledem k získávání odměny (Armstrong, 2007).

V organizaci může být jedna mzdová/platová struktura nebo jich může být více s rozdělením pro duševní a manuální pracovníky. V současné době se ale užívá jednotná mzdová/platová struktura pro celou organizaci.

3.8.1 Typy mzdových struktur

V praxi jsou užívány tyto dva základní způsoby tvorby mzdy/platu:

- s pevnými mzdovými/platovými tarify – jedná se o pevně stanovenou, zaručenou hodinovou mzdu (Horváthová a Čopíková, 2014),
- se mzdovými/platovými tarify s rozpětím – rozpětí je dáno od – do, širší rozpětí je prostor pro diferenciaci dle skutečného pracovního výkonu zaměstnance nebo dle dosažených kompetencí či kvalifikace (Dvořáková, 2012).

Další typy mzdových/platových struktur, které jsou často uváděny v literatuře jsou **strukтуры stupňovité, širokopásmové či konkrétní struktury pro skupiny prací**.

Pomocí stupňovitých mzdových struktur jsou vytvořeny řady stupňů odvedené práce. Každý tento stupeň se liší rozpětím – struktury úzkých a širokých stupňů. Každá organizace se rozhoduje, kterou formu šíře stupňů bude užívat při hodnocení zaměstnanců. Dle Horváthové a Čopíkové (2014) je mzdová/platová struktura úzkých stupňů mnohem užívanější, jelikož jsou tvořeny sekvencí stupňů, do nichž jsou umísťovány práce zhruba stejné hodnoty. Mzdová/platová rozpětí mohou být mezi 20% - 40%, tím je vytvořen prostor pro růst či zvýšení základní mzdy/platu. U širokostupňových mzdových/platových struktur dochází k rozšíření rozpětí, a tím je dosaženo většího rozsahu, obvykle 40% - 50%. Typ širokopásmových struktur v současnosti užívá větší počet organizací z důvodu snadnějšího přiřazení pracovní pozice do rozpětí.

Širokopásmové struktury dle Armstronga, (2007) se užívají velice málo z důvodu omezeného prostoru pro povýšení zaměstnanců či jejich obtížnou srozumitelnost. Šíře pásem se pohybuje mezi 50% - 80% v závislosti na růstu jednotlivých aktivit zaměstnanců z hlediska přínosu, schopností a individuálních dovedností.

Mzdové/platové struktury pro skupiny prací připomínají **strukтуры skupin kariéry** tím, že lze rozeznat zvláštnosti skupiny a pro každou úroveň definovat požadované znalosti a dovednosti (Horváthová a Čopíková, 2014). Tento typ struktur se užívá v organizacích s vysokým počtem specializovaných pracovníků.

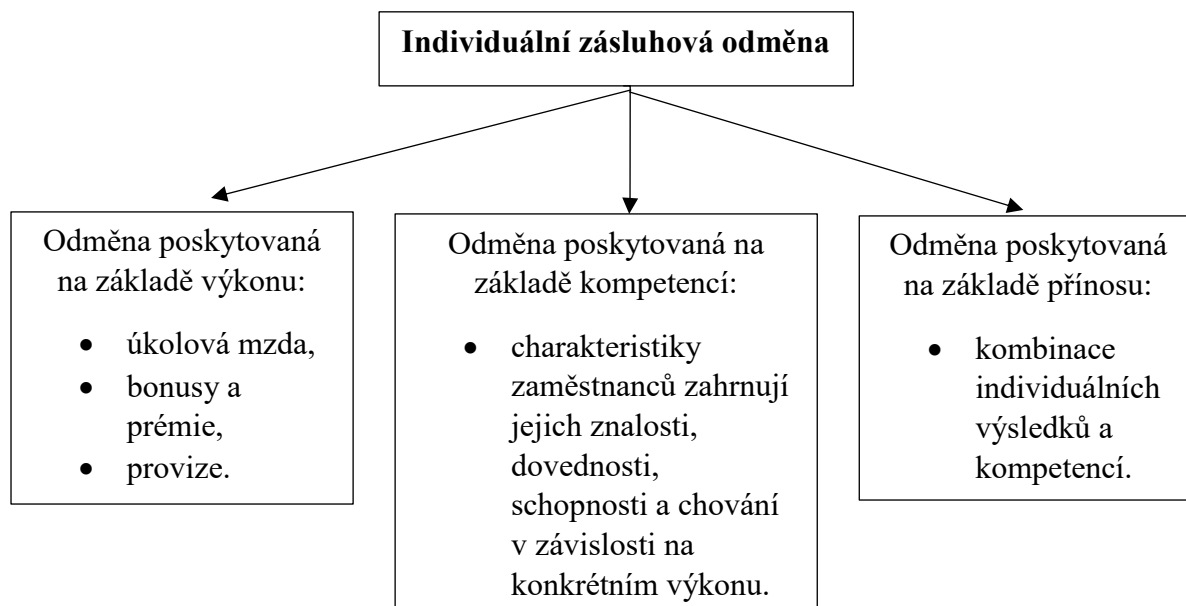
3.10 Zásluhové odměňování

Hlavní podstatou řízení lidských zdrojů je investování do lidského kapitálu z čehož organizace požaduje určitou míru návratnosti. Z tohoto důvodu je velice důležité správné a spravedlivé odměňování pro zaměstnance formou diferenciací dle jejich individuálního přínosu (Manas, Graham, 2003).

Pokud si organizace zvolí poskytování zásluhových odměn svým zaměstnancům, je důležité si položit dvě základní otázky: Co organizace oceňuje? A za co je ochotna zaplatit? Individuální zásluhové odměňování se vztahuje k peněžnímu odměňování pracovního výkonu, dále ke schopnostem a přínosu pro organizaci jednotlivých zaměstnanců. Odměna, která je poskytována v závislosti na délce trvání pracovního poměru zaměstnance, může

být chápána jako zásluhová odměna. Zásluhové odměny lze poskytovat i týmu nebo na základě výkonu celé organizace (Armstrong, 2007).

Tabulka 3-2 Složky individuální zásluhové odměny



Zdroj: Horváthová a Čopíková, 2014, s.114

Díky jednoduché ilustraci, která má za úkol vysvětlení jednotlivých forem individuálního zásluhového odměňování lze sestavit zásluhovou odměnu ze tří hlavních složek.

Dle Horváthové a Čopíkové (2014) je motivační faktor základním důvodem pro vznik zásluhového odměňování zejména z důvodu závislosti výkonu na odměně. Odměna motivuje zaměstnance k dosahování vyšší úrovně výkonu a ke zvyšování rozsahu a hloubky kompetencí.

3.10.1 Odměňování na základě výkonu

Je to situace, kdy část mzdy není zaměstnanci zaručena, ale odvíjí se dle jeho pracovního výkonu v organizaci. Hlavním záměrem většiny systémů výkonového odměňování je ohodnotit nadprůměrný pracovní výkon. V některých programech pobídkových odměn jsou odměny vztahovány přímo k ziskovosti, je tedy možné prostřednictvím nich zmenšovat náklady na odměňování. Tato forma odměn může být

vyplácena několikrát do roka – měsíčně, čtvrtletně či v pololetním intervalu (Byars a Rue, 2011). V rámci kvalitně nastaveného výkonového odměňování je zaměstnancům dáván přímý signál – dosáhnete-li určité úrovně výkonu, dostanete takovouto výši odměny. Tímto se zaměstnanci motivují a produktivita organizace roste (Horváthová a Čopíková, 2014).

Výkonové odměňování se dělí na **tři kategorie**. Konkrétně na jedince, tým či celou organizaci a v každé kategorii existuje prostor pro variabilitu.

1. Individuální pobídkové odměny jsou odměny založeny na výkonu zaměstnance. Výše této odměny je závislá na chování a dosažené výsledky individuálního zaměstnance. K běžným nástrojům výkonového – pobídkového odměňování patří:
 - úkolová mzda,
 - bonusy a prémie – jsou poskytovány na základě mzdy/platu a mohou mít jednorázový nebo opakující se charakter. Bonusy mohou být také využity k odměňování zaměstnanců organizace pro přínos nových nápadů a myšlenek či rozvíjení dovedností,
 - provize – zvláštní forma zásluhového odměňování užívaná u obchodních zástupců. Je určena buď procentem z finančního ukazatele anebo pomocí pevné sazby za jednotku prodeje.
2. Skupinové/týmové pobídkové odměny jsou založeny na vzájemné provázanosti pracovní činnosti, jelikož je někdy obtížné izolovat a ohodnotit výkon jednotlivce. Odměny jsou přiznány, pouze pokud skupina nebo tým jako celek vykazuje vysoký výkon. Tyto formy odměn fungují nejlépe, pokud velikost hodnocené skupiny je relativně malá a jestliže společný výkon může být přesně změřen. V tomto typu skupinové/týmové pobídkové odměny existují dva typy odměn – skupinové/týmové odměňování založené na splnění požadovaného cíle a libovolný týmový/skupinový bonus. Výplácení bonusu není spojeno s naplněním určeného cíle. Manažeři poskytnou odměnu, kdykoliv si myslí, že tým či skupina odvedla dobrý výkon. Pokud je týmu nebo skupině přiznána odměna, tak může být rozdělena rovnoměrně mezi jednotlivé členy týmu bez ohledu na úroveň jejich pracovní pozice, počtu odpracovaných let a bez ohledu na rozdílnosti ve výkonu jednotlivce. Dalším způsobem je využít nějakou formu hodnocení jednotlivců a poskytnout tak větší odměnu těm výkonnějším členům.

3. Pomocí celoorganizačního systému pobídek jsou zaměstnancům nabízeny peněžní odměny, které jsou odvozeny dle výkonnosti celé organizace. Mezi základní typy těchto celoorganizačních pobídkových systémů patří:

- podíly na výnosu organizace,
- podíly a zisku organizace,
- systémy vlastnictví organizačních akcií (Horváthová a Čopíková, 2014).

3.10.2 Úkolová mzda

Úkolová mzda patří mezi typ odměňování na základě výkonu a vztahuje se na konkrétního jedince. Tato mzda je nejjednodušším a nejpoužívanějším typem výkonové mzdové formy. Je nejvhodnější pro odměňování dělnické práce. Úkolová mzda vede zaměstnance k vyššímu výkonu, tím podniku klesají náklady a zaměstnanci roste mzda (Hřebíček, 2008). Zaměstnanec je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Mzda jedince je tedy tvořena násobkem počtu odvedených jednotek práce vyásobených odměnou za jednotku práce. Tato sazba zpravidla vychází z očekávaného (průměrného) výkonu za jednotku času a představy o odpovídající mzdě zaměstnance za dané časové období (Horváthová a Čopíková, 2014).

Úkolovou mzdu lze rozlišit ve dvou formách:

- úkolová mzda s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu – kdy pro všechny jednotky práce je stanovena stejná sazba za jednotku,
- úkolová mzda s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu – kdy je stanovena určitá norma či množství, do kterého existuje jedna sazba za jednotku a po jejím překročení je poskytována sazba vyšší. Je možné i penalizovat nedostatečné plnění výkonové normy (Horváthová a Čopíková, 2014).

3.10.3 Odměňování na základě kompetencí

Tento typ odměňování ukazuje závislost velikosti odměny zaměstnanců na jejich kompetencích, za které lze považovat například plnění pracovních povinností, dovednosti a míra splnění zadaných úkolů. Základním ukazatelem této metody jsou kompetence, které znamenají způsobilost pracovníků, způsobilost a zvládání určitých pracovních pozic, tak mít v této oblasti znalosti a dovednosti. Za kompetenční model je následně považován souhrn všech kompetencí vlastněných každým zaměstnancem individuálně.

Odměňování na základě kompetencí může být definováno jako placení zaměstnanců za jejich rozvoj a užívání osobních dovedností, znalostí a schopností, které podporují vysokou úroveň výkonnosti celé organizace.

Úspěšnost systému odměňování založeného na odměňování dle kompetencí tkví v těchto výhodách:

- povzbuzuje a motivuje zaměstnance k rozvoji jejich kompetencí,
- usnadňuje kariérní rozvoj,
- posiluje jak týmovou práci, tak i práci celé organizace,
- podporuje zaměstnance k převzetí zodpovědnosti za jejich vlastní rozvoj kariéry,
- poskytuje rámec pro růst platů/mezd,
- zajišťuje vzájemnou provázanost mezi strategií odměňování a cíli organizace (Horváthová a Čopíková, 2014).

Kompetence, které jsou základem pro tento typ odměňování se dále člení na kompetence tvrdé a měkké. Tvrdými kompetencemi jsou vyjadřovány znalosti a dovednosti zaměstnance, které musí znát k výkonu určité práce. Jedná se především o odborné znalosti. Měkké kompetence naopak značí schopnosti zaměstnanců podat efektivní pracovní výkon. Jsou tedy tvořeny individuálním způsobem chování, komunikačními dovednostmi nebo stylem řešení konfliktů na pracovišti.

3.10.4 Mzda za znalosti a dovednosti

Mzdou za znalosti a dovednosti je odměna, která je vázána na to, zda zaměstnanec je schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly řady různých pracovních míst.

Tento typ mzdy je založen na principu stanovení žádoucích znalostí a dovedností, kterými by měl zaměstnanec disponovat a ty se následně uspořádají do matice řad znalostí a dovedností odlišujících se různou úrovní. Každá podskupina dostane za stanovené základní požadavky na znalosti a dovednosti odpovídající mzdu. Znalosti a dovednosti se poté rozšiřují na stejné úrovni nebo je možné je prohlubovat na vyšší úrovně. Každá další znalost je odměňována zvlášť. V současnosti organizace podporují zejména prohlubování znalostí a dovedností na vyšší úrovně (Koubek, 2007).

3.10.5 Odměňování na základě přínosu

U tohoto typu odměňování je jedná především o kombinaci odměňování na základě schopností a výkonu. Zaměstnancům jsou poskytovány odměny za výsledky i za jejich pracovní schopnosti. Předmětem tohoto odměňování je to, čeho zaměstnanci dosáhli a jakým způsobem. Odměňování na základě přínosu je vhodné aplikovat v oblasti, kde lze uplatnit znalosti a dovednosti z více oborů.

3.10.6 Dodatkové formy mzdy

Za dodatkové formy mzdy se považuje velké množství druhů a forem odměňování zaměstnanců, například:

- osobní ohodnocení,
- prémie,
- podíl na výsledku hospodaření organizace,
- různé formy příplatků.

Dodatkové formy mzdy mohou být poskytovány formou kolektivní či individuálního vyměření. Jedná se buď o individuální nebo o periodicky se opakující formy mzdy.

Tento typ dodatkové formy mzdy oceňuje velikost náročnosti vykonané práce a srovnává ji s výsledky zaměstnanců. **Osobní ohodnocení** se vyčísľuje formou procentuálního podílu ze základní mzdy. Jedná se o typ finančního ohodnocení zaměstnance, kterým se posuzuje osobní přístup a přínos zaměstnance k plnění zadaných pracovních úkolů za určité období.

Velikost **prémii** je předem stanovena dle vnitropodnikových předpisů či pracovních smluv. Prémie mohou být vypláceny jak k úkolové mzdě, tak i k časové. Prémie se vyplácejí zaměstnancům za výsledky jejich práce, které mohou být vyjádřeny určitými ukazateli, jako je například množství odvedené práce, délka trvání odvedení práce, či kvalitou odvedené práce. Prémie mohou být vypláceny jednorázově formou odměn/bonusů či za mimořádně odvedenou práci anebo se může jednat o pravidelné prémie, které se periodicky měsíčně opakují. Tyto prémie bývají nejčastěji závislé na kvalitě odvedeného výkonu.

Poskytování **podílu na výsledku hospodaření** organizace je forma odměny, poskytující se zaměstnancům nejčastěji jednorázově, a to v případě, že to dovolují hospodářské výsledky organizace, jeho finanční situace a investiční záměry. Tato forma odměňování spočívá v rozdělení části zisku organizace jako doplněk ke mzdě zaměstnanců. Cílem je zvýšení produktivity, snížení nákladů, získávání a stabilizace zaměstnanců. Dále oslabení sociálních konfliktů v pracovních vztazích, spolupráci či participace zaměstnanců na řízení.

Podíly na výsledku hospodaření organizace mohou mít tři podoby:

- podíl na zisku – mezi pracovníky se rozděluje pevné procento zisku společnosti, většinou po uzavření hospodářského roku,
- podíl na výnosu – tímto je myšleno podíl při zvýšení obratu či přidané hodnoty organizace,
- podíl na výkonu – tento typ je nejjednodušším systémem podílení se na zisku. Je to způsob, při kterém se stanoví určité procento zisku, které je v každém roce rozděleno mezi zaměstnance, pokud celkový zisk podniku dosáhne určité minimální hodnoty. Zahrnuje a vyplácí se, pokud vzroste objem výroby, přírůstek produktivity práce či úspora nákladů (Koubek, 2001).

3.11 Faktory ovlivňující prvky systému odměňování

Pro dokonalé fungování systému odměňování zaměstnanců je důležitá jejich motivace k lepším pracovním výkonům. Z důvodu technologického rozvoje roste náročnost měřitelnosti pracovního výkonu. Problémem současnosti je zejména kvantifikovat vliv různých faktorů na schopnosti a úsilí zaměstnance. Stále více se při odměňování zaměstnanců přihlíží na jejich vzdělání, schopnosti, délku praxe a dobu zaměstnání v organizaci.

Faktory, které nejčastěji ovlivňují prvky systému odměňování lze rozlišit na dvě základní složky: **vnitřní a vnější.**

3.11.1 Vnitřní faktory ovlivňující systém odměňování

Dle Koubka můžeme všechny faktory, které ovlivňují systém odměňování zevnitř členit na tři základní skupiny:

- faktory související s úkoly a požadavky na příslušné pracovní místo a jeho postavení v hierarchii pracovních funkcí organizace, kdy se za zdroj informací považuje popis a specifikace pracovního místa a hodnocení práce na pracovním místě, v případě, že organizace preferuje systému rolí, je zdrojem informací profil role a vyžadované schopnosti,
- výsledky práce a pracovní chování zaměstnance, úroveň plnění pracovních úkolů (úroveň výkonu), kdy zdrojem informací je hodnocení zaměstnanců,
- pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě či v organizaci jako celku, které mohou mít negativní dopad na zdraví, bezpečnost či pracovní pohodu zaměstnance, mohou zvyšovat jeho únavu, vyžadovat zvýšené úsilí, vyvolávat zvýšené nepohodlí nebo nadměrný stres.

Tabulka 3-3 Seznam vnitřních faktorů

Analýza a úsudek	Obratnost	Rozhodování
Bystrost	Obtížnost práce	Řešení problémů
Dělání chyb a jejich dopad	Odborná příprava a zkušenosti	Sociální dovednosti
Dovednosti	Řízení a kontrola lidí	Soudnost (rozvážnost)
Duševní úsilí	Odpovědnost za peníze, materiál, informace, zařízení, evidence a zpracování hlášení	Stresující povaha práce
Duševní zátěž		Tvořivost
Fyzické požadavky		Úsilí
Hospodaření se zdroji	Odpovědný přístup v práci	Vzdělání
Iniciativa	Plánování a koordinace	Znalost práce
Komplexnost v přístupu	Plnění úkolů	Znalosti všeobecně
Kontakt s lidmi a diplomacie	Pracovní podmínky	
	Přesnost	
	Rizikovitost práce	

Zdroj: Koubek, 2007

3.11.2 Vnější faktory ovlivňující systém odměňování

Dle Koubka, (2007) lze vymezit dva základní faktory, které se považují za vnější mzdovotvorné. Jedná se o:

- situaci na trhu práce – přebytek či nedostatek pracovních sil určité požadované úrovně a kvalifikace, ale i úrovně a formy odměňování zaměstnanců v konkurenčních organizacích. Dále se do této skupiny může řadit i životní úroveň a životní podmínky ve společnosti,
- legislativu – platné zákony, výsledky a předpisy kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování, případně v oblasti pracovněprávní ochrany (jedná se o minimální

mzdu, minimální dohodnuté mzdové tarify, povinné příplatky nebo placené překážky v práci.).

Na trhu práce se cena za práci určuje především dle výše poptávky po práci, tuto stranu zastupují organizace a následnou výši nabídky práce ze strany jednotlivců. V momentě, kdy se výše nabídky po práci bude rovnat poptávce, vzniká na trhu práce rovnováha, pomocí které lze vyčíslit výši mzdové sazby.

Pokud organizace vyplácí vyšší mzdu/plat než tržní, může si vybírat z většího množství uchazečů o práci, protože nabídka práce je v této situaci vyšší než poptávka po ní a organizace tak má možnost získat kvalitnější zaměstnance než v případě, kdy jí rovnovážná mzda/plat přivádí právě o nabízení množství práce, jaké poptává (Vybíral a kol., 2009).

Vliv na velikost mzdové sazby má mnoho typů faktorů, například:

- omezená mobilita pracovní síly – v tomto případě dochází k tomu, že někteří zaměstnanci v současnosti nejsou ochotni se kvůli pracovnímu místu přestěhovat z místa svého bydliště a v tomto důsledku jsou ochotni akceptovat nižší mzdu/plat,
- mezi další faktory patří také diskriminace. A to diskriminace jak v důsledku lidské rasy, pohlaví či věku, tak se zde započítává také diskriminace z hlediska odlišného odměňování mužů a žen, přestože je v právních předpisech České republiky zakotvena zásada rovného odměňování,
- na velikost mzdové sazby mají mnohdy zásluhu také odborové organizace na základě kolektivního vyjednávání. Mzdy/platy jsou tedy u organizacích, které mají své odbory mnohdy vyšší.

3.12 Role liniových manažerů, personalistů a zaměstnanců

Ke správnému fungování vedení systému odměňování je nutné vymezení základních pracovních rolí v organizaci. Každý jednotlivý zaměstnanec má přidělenou určitou roli, za kterou nese zodpovědnost, a vykonává pro příslušnou roli charakteristickou práci.

Linioví manažeři jsou pro organizaci důležití při komunikaci s personalisty a zaměstnanci nejen v otázce odměňování. Dále mají odpovědnost za rozhodování o mzdě/platu a za uplatňování koncepce celkového odměňování. Podílejí se na vytváření

strategie, politiky a systému odměňování v organizaci. Linioví manažeři mají za úkol hodnotit zaměstnance a určovat diferenciaci v odměňování dle individuálního pracovního výkonu (Horváthová a Čopíková, 2014).

Personalisté tvoří nedílnou součást každé organizace, vzhledem k růstu důležitosti jejich práce a růstu nároků na schopnosti personalistů. Personalista není jen administrativní pracovník, ale musí být i tvůrčí osobnost. Každodenní náplň práce personalisty je komunikace se zaměstnanci (Koubek, 2007). Personalista může zastávat mnoho rolí v organizaci, mezi základní role patří především ředitel lidských zdrojů či specialista na lidské zdroje, vedoucí oddělení vzdělávání a rozvoje. Má zodpovědnost za administrativní činnost v oblasti odměňování a také by měl mít celkový přehled o aktuálním dění v oblasti odměňování (Armstrong, 2007).

Zaměstnanci zastávají v organizaci následující role – musí spolupracovat a aktivně se podílet na tvorbě systému odměňování a při hodnocení své práce, dále se musejí seznámit se strategií organizace, politikou a interními předpisy v oblasti odměňování. Jednou z nejdůležitějších odpovědností zaměstnanců je rozpoznat neetické jednání a zabránit tomuto jednání v oblasti odměňování (Horváthová a Čopíková, 2014).

4 Charakteristika organizace

Praktickou částí diplomové práce je charakteristika a popis zvolené organizace. Jelikož jsem si zvolila organizaci, která si nepřeje být v této diplomové práci jmenována, byl zvolen její pracovní název „Tiskárna“ z důvodu předmětu podnikání.

Vybraná firma sídlí v Olomouckém kraji, nedaleko krajského města Olomouc a založena byla v roce 1990 osobou, která je dodnes ředitelem. Zakladatel a současný ředitel firmy se již v mládí zajímal o poskytování služeb tiskárenských a svou zálibu našel právě v této oblasti, proto se za pomoci rodiny rozhodl založit firmu, která měla za úkol naplnit jeho vizi perspektivní tiskárny a ve svém podnikání užívat nejmodernější technologie tisku a finálního zpracování. V roce 2014 tiskárenská firma měla tak obrovskou poptávku po nabízených službách, že vedení bylo nuceno provést kompletní výměnu všech tiskových strojů, aby mohl být prováděn nejmodernější styl tiskařské práce a to velkoformátový tiskový. Díky široké škále moderních a kvalitních technologií je tato firma v současnosti zárukou prvotřídního tisku. Tiskárenská firma i v současné době je úspěšná a aktivně udržuje krok se současnými trendy v tiskárenské oblasti i díky vysoce nastaveným cílům a zálibou v této činnosti samotným ředitelem.

Tabulka 4-1 Charakteristické údaje organizace

Právní forma	Fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona
Rok vzniku	1990
Ekonomická činnost	- tisk ostatní, kromě novin,
	- výroba, obchod a služby,
	- činnosti reklamních agentur,
	- vydavatelské činnosti, polygrafická výroba, knihařské a kopírovací práce,
	- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej.
Velikost organizace dle zaměstnanců	25 – 49 zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

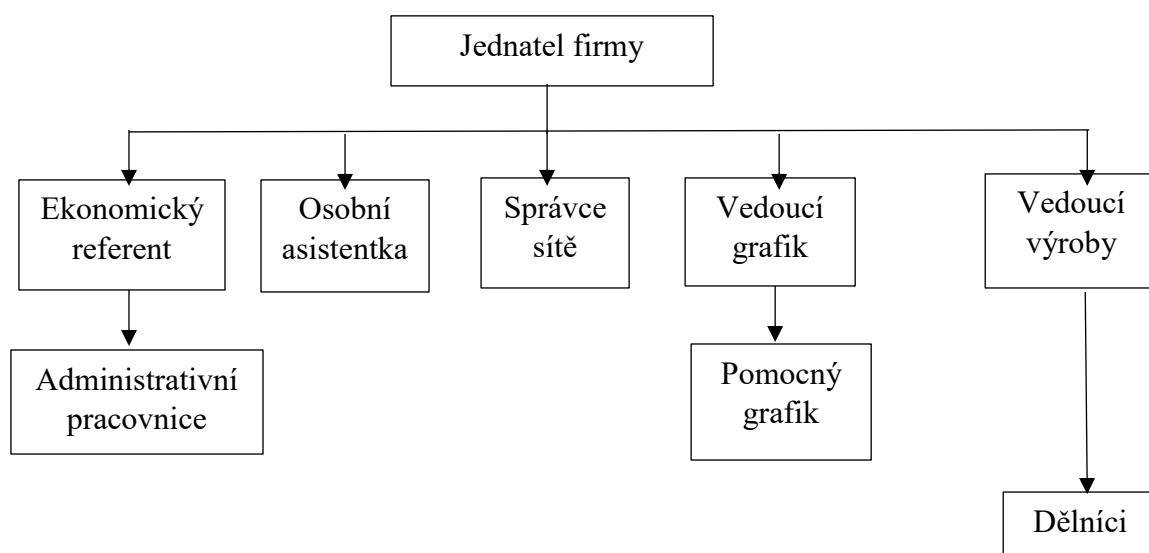
V oblasti tiskárenské nabízí organizace především tyto služby:

- fotoateliér – pro tvorbu kvalitních fotek (produkty na letáky, reklamní billboardy a reklamní poutače, vizitky),
- studio DTP – jedná se o úpravu fotografií grafikem, který připravuje kvalitní úpravy a design tisku,
- tisk – samotný tisk ve formě digitálního či ofsetového, laminace, použití speciálních laků, vazeb, ...
- služby vydavatelství – jedná se o kompletní služby pro nakladatele.

4.1 Struktura zaměstnanců ve vybrané organizaci

Celkový počet zaměstnanců ve firmě „Tiskárna“ je 49. Jedná se o malou firmu, dle členění podle počtu zaměstnanců. Všechny 49 zaměstnanců má uzavřenou smlouvu na plný pracovní poměr, na dobu neurčitou. Brigádníky/pracovníky pracující na dohodu o provedení práce tato organizace najímá pouze v době letních měsíců od července do září, proto se tohoto výzkumu ohledně systému odměňování pracovníků nebudou týkat.

Tabulka 4-2 Organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování

Organizační struktura zaměstnanců je velice jednoduchá. Ve firmě působí jeden jednatel společnosti, který je zároveň výhradním vlastníkem organizace a pod sebou má vedoucí pracovníky – ekonomického referenta, osobní asistentku, vedoucího výroby,

vedoucího grafika a správce sítě. Ekonomický referent má dále pod sebou k dispozici dvě administrativní pracovnice a vedoucí grafik má jednoho pomocného grafika. Pod vedoucím výroby se poté nachází 40 zaměstnanců pracujících jako dělníci, pomocní dělníci výroby, tiskaři v provozu, řezači a řidiči.

5 Popis a analýza systému odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci

V této teoretické části je popsán konkrétní systém odměňování ve firmě „Tiskárna“ a bude zde systém odměňování zaměstnanců vyhodnocen metodou dotazníkového šetření v konkrétní firmě.

5.1 Odměňování zaměstnanců v konkrétní firmě

Zaměstnanci ve firmě „Tiskárna“ jsou děleni do dvou konkrétních skupin – skupina technickohospodářských zaměstnanců, který je ve firmě celkem 8 a zbylých 40 zaměstnanců zastávají profese dělníků, pomocných dělníků a řidičů.

Dělnické profese v této firmě pracují v třisměnném nepřetržitém provozu, který je pouze v období hlavních prázdnin od července do srpna nahrazeno dvousměnným provozem s výpomocí najatých brigádníků. Dělnické profese jsou za svou práci odměňovány formou hodinové mzdy pomocí tarifu s prozpětím, kdy je rozpětí dáno šíří od 80,-Kč – 140,-Kč za odpracovanou hodinu. Tento systém odměňování se ve firmě osvědčil, jelikož sám jednatel firmy mi sdělil, že je rád za případnou diferenciaci dle skutečného pracovního výkonu jednotlivého zaměstnance. Perioda diferenciacie mzdy dle skutečného výkonu zaměstnanců dělnických profesí je roční. Dále dostávají dělnické profese k hodinové mzdě zákonem stanovené příplatky za noční práce, práce o víkendech a svátcích a příplatek za odpolední směnu, která činí 2,-Kč za každou započatou hodinu. Dělnické profese jsou také odměňovány prémie dle kvality odvedené práce, které činí od 500,-Kč – 2.500,-Kč měsíčně a jsou stanoveny samotným jednatelem individuálně pro každého pracovníka. Jednatel společnosti při odměňování svých zaměstnanců dbá na spravedlivý a individuální přístup ke každému jednotlivému zaměstnanci. Každý měsíc si jednatel s ekonomickým referentem při vytváření výplatních pásek sejdou a jednatel dle individuální docházky každého zaměstnance a množství či složitosti odpracované práce přiděluje výše uvedené prémie dle kvality odvedené práce v daném rozsahu.

Zaměstnanci pracující na pozici technicko-hospodářského pracovníka jsou odměňováni formou paušálního platu, který je dle individuální pracovní pozice stanoven jednatelem. Paušální platové rozpětí se pohybuje mezi 30.000,-Kč – 45.000,-Kč. Ve srovnání s trhem/konkurencí se jedná o mimořádné výše platu. Vedoucí grafik dostává v této firmě paušální měsíční mzdu 45.000,-Kč a na trhu práce je průměrná mzda grafiků

25.000Kč/měsíc. Lze tedy říct, že nadprůměrné platy vedoucích pracovníků vedou k jejich velké spokojenosti. Tito pracovníci, dle svých slov si cenní štedrosti zaměstnavatele a vykonávají kvalitní práci. Technickohospodářští zaměstnanci navíc využívají zaměstnaneckých výhod jako je zapůjčení firemního automobilu, notebooku, mobilní telefon a tzv. home-office. Všechny tyto zaměstnanecké výhody mohou využívat i pro osobní účely.

Dále zde uvádím celkový soupis všech zaměstnaneckých výhod a premií, které jsou poskytovány všem zaměstnancům bez rozdílu vykonávané pracovní profese: (Další podmínkou všech těchto zmíněných výhod a premií je ukončená zkušební pracovní doba.)

- příspěvek na penzijní připojištění – ve výši 3% měsíčního vyměřovacího základu minimálně 800,-Kč – 1.300,-Kč. Podmínkou je uzavřená platná smlouva o penzijním připojištění s minimálním měsíčním vkladem 100,-Kč,
- příspěvek na zdravotní péči – zaměstnavatel hradí náklady na vstupní/výstupní a preventivní zdravotní prohlídky, dále poskytuje každoročně náhradu na očkování proti chřipce,
- odchodné při odchodu do důchodu – po skončení pracovního poměru z důvodu vzniku nároku na starobní či invalidní důchod 3. stupně je stanovené výše odchodného dle délky odpracované doby ve firmě:

Tabulka 5-1 Stanovení výše odchodného pro zaměstnance

Doba odpracovaných let v zaměstnání (počet let)	Výše odchodného (násobek průměrného měsíčního výdělku)
5 - 10	4
11 - 20	5
21 a více	7

Zdroj: Vlastní zpracování

- poskytování příspěvku na stovávání formou stravek – zaměstnanec musí odpracovat minimálně polovinu stanovené denní pracovní doby. Zaměstnavatel dotuje hodnotu stravenky ve výši 65% z ceny stravenky,
- 13. mzda – dvakrát ročně se všem zaměstnancům poskytuje 50% z průměrného měsíčního výdělku,

- týdenní dovolená navíc nad rámec zákonem stanovené dovolené.

5.2 Dotazníkové šetření a jeho výsledky

Dotazník byl poskytnut všem zaměstnancům a díky osobnímu přístupu a požadavku jednatele o vyplnění, měl dotazník 100 % návratnost. Na sestavení dotazníku se jednatel firmy osobně podílel.

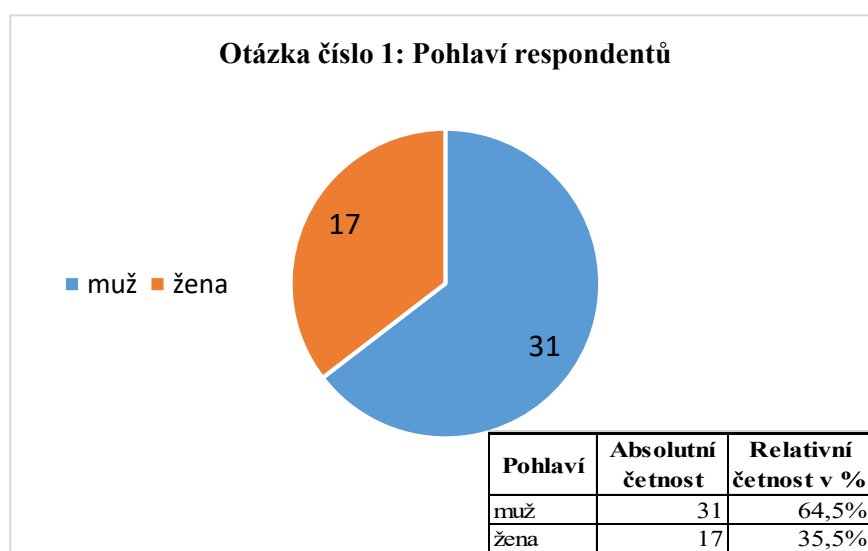
Dotazník obsahuje celkem 18 otázek z toho 3 otázky jsou tzv. identifikační. Jedná se o identifikaci dle pohlaví, věku a vykonávané profese. 4 otázky v dotazníku jsou položeny formou volné odpovědi a zbylých 11 otázek se týká systému odměňování zaměstnanců, jejich spokojeností s tímto systémem a spokojeností s různými formami odměn či spokojeností s hmotnými a nehmotnými zaměstnaneckými výhodami.

Cílem dotazníkového šetření je stanovení míry spokojenosti se systémem odměňování v organizaci a také zjištění míry informovanosti o skladbě zaměstnaneckých měsíčních odměn.

Na začátku dotazníku byly zaměstnancům položeny tzv. identifikační otázky týkající se pohlaví, věku a druhu vykonávané profese.

První dotazovaná identifikační otázka na respondenty se týkala jejich pohlaví.

Graf 5-1 Otázka č.1 Pohlaví respondentů

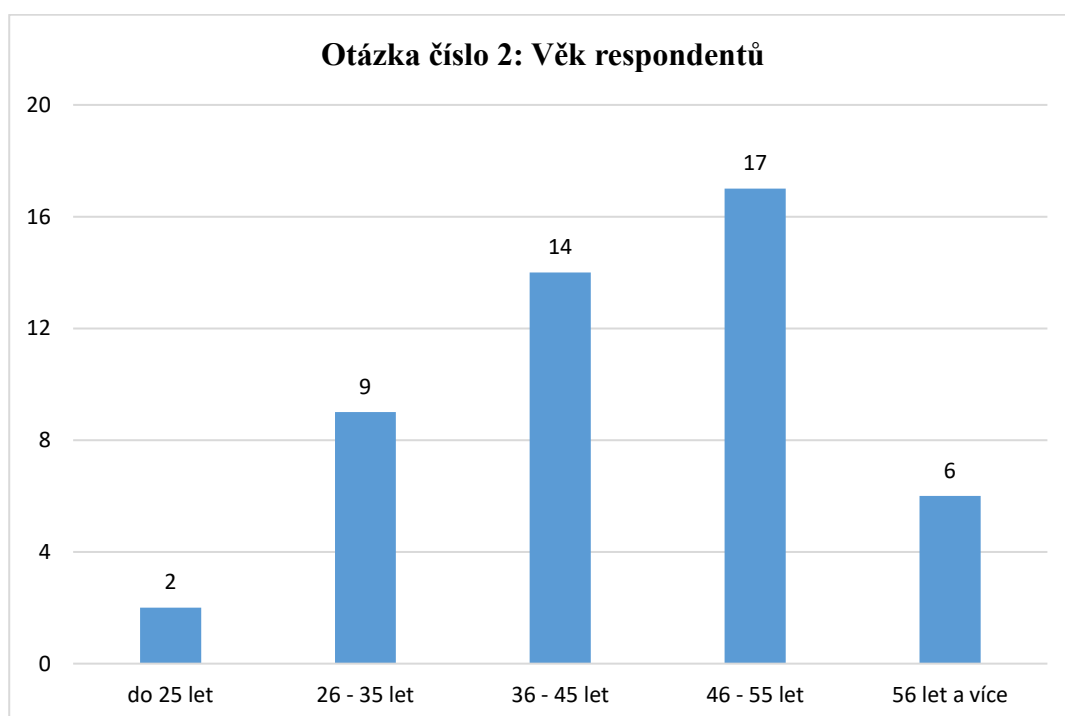


Zdroj: Vlastní zpracování

Z první identifikační otázky lze vyčíst, že skladba zaměstnanců na základě jejich pohlaví je taková, že z celkového počtu 48 zaměstnanců je 17 žen a 31 mužů v absolutní hodnotě. Většina žen, dle slov jednatele vykonává méně náročné fyzické práce jako například administrativní zaměstnankyně anebo pomocné dělnice ve výrobě. Jelikož je práce ve zvolené firmě mnohdy náročná jak fyzicky, psychicky, tak i časově je zaměstnáváno více mužů než žen.

Druhá dotazovaná identifikační otázka dotazníku se týkala věku respondentů:

Graf 5-2 Otázka č.2: Věk zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

U druhé identifikační otázky, která se týkala věku respondentů bylo zjištěno následující: nejvíce zaměstnanců, konkrétně 17 pracujících ve firmě „Tiskárna“ spadá do věkové kategorie 46 – 55let. Druhou nejčastější věkovou strukturou je věková kategorie, kterou obsadilo 14 zaměstnanců 36 – 45 let. Mimochodem všichni technickohospodářští pracovníci spadají do věkové kategorie 36 – 45 let. Dle výše uvedeného grafu, který je vytvořen pro absolutní hodnoty lze vidět, že firma nezaměstnává příliš mnoho mladých osob. Zaměstnává pouze dva mladé lidi, kteří jsou krátce po absolvování vysoké školy. Firmě bych doporučila více rozšiřovat pracovní kolektiv o mladší pracovníky z důvodu

zachování kvality a lepšího zaškolení pracovníků. Mladší pracovníci taktéž pro firmy mnohdy přinášejí nové nápady a větší efektivnost.

Třetí identifikační otázka zněla na téma vykonávaná profese.

Graf 5-3 Otázka č.3: Vykonávaná profese

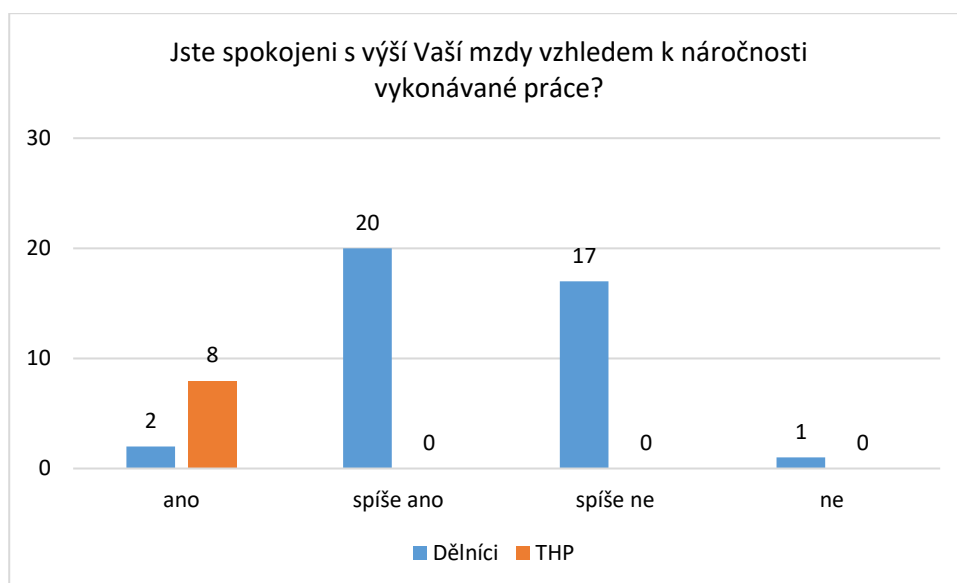


Zdroj: Vlastní zpracování

Složení zaměstnanců ve vybrané firmě je následující. 40 osob je zaměstnáno na pozici dělníka a 8 pracovníků zastává funkci technickohospodářského pracovníka. Firma je tedy především založena na výrobě a poskytování služeb.

Všechny následující otázky, které se týkají odměňování zaměstnanců jsou vyhodnocovány a srovnávány vzhledem k vykonávané profesi. Jedná se o srovnání, které má největší vypovídací schopnost, a také z důvodu doporučení jednatele firmy. Sám jednatel chce znát celkovou analýzu systému odměňování v jeho firmě vzhledem k vykonávané profesi zaměstnanců.

Graf 5-4 Otázka č.4: Spokojenost se mzdou vzhledem k náročnosti práce



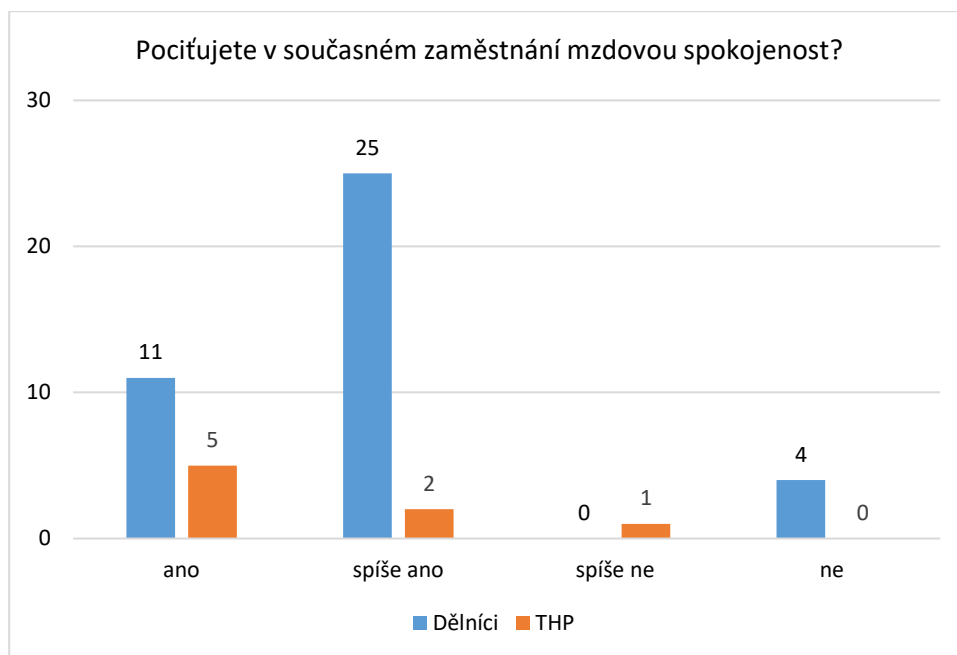
Relativní hodnota odpovědí v %	Varianta	Dělníci	THP
21	ano	2	8
42	spíše ano	20	0
35	spíše ne	17	0
2	ne	1	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Na čtvrtou položenou otázku v dotazníku bylo zaměstnanci odpovězeno takto: nadpoloviční většina zaměstnanců je spokojena s výší mzdy vzhledem k náročnosti vykonávané práce. Konkrétně více než 63% všech zaměstnanců je spokojeno s výší mzdy v zásilosti na náročnost práce a zbylých 37% všech zaměstnanců je spíše nespokojeno nebo je zcela nespokojeno s výší poskytované mzdy.

Myslím si, že spokojenost s odměňováním vzhledem k pracovní náročnosti je tak vysoká z důvodu individuálního přístupu jednatele firmy. Jak již bylo zmíněno, jednatel při odměňování svých zaměstnanců dbá na spravedlivý a individuální přístup ke každému jednotlivému zaměstnanci. Každý měsíc se jednatel s ekonomickým referentem při zpracování výplatních pásek sejdou a jednatel dle individuální docházky každého zaměstnance a množství či složitosti odpracované práce přiděluje měsíční prémie dělnickým profesím. Díky tomuto přístupu jednatele lze vidět, že mu na firmě, zaměstnancích a jejich spokojenosti záleží. Ostatně to bylo poznáno mnou osobně při ochotném přístupu během tvorby této práce.

Graf 5-5 Pociťování mzdové spokojenosti

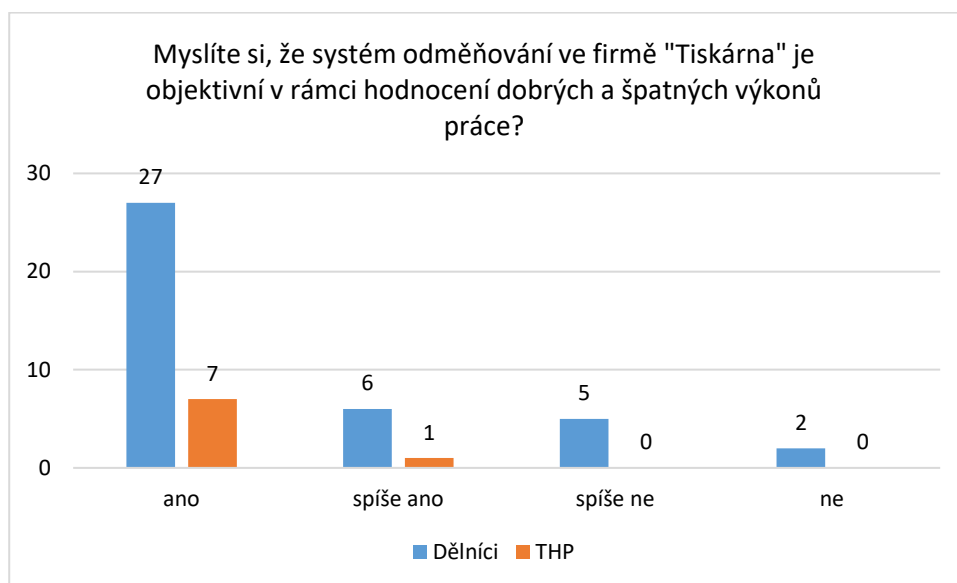


Relativní hodnota odpovědí v %	Varianta	Dělníci	THP
33	ano	11	5
56	spíše ano	25	2
2	spíše ne	0	1
8	ne	4	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků odpovědí na pátou otázku týkající se mzdové spokojenosti vyplývá, že minimálně 89% respondentů z celkového počtu respondentů je spokojeno s výší mzdy v současném zaměstnání. Určitě ke spokojenosti přispívá již zmíněný individuální přístup ze strany jednatele v oblasti odměňování. Zbývajícím zaměstnancům spokojeni s výší jejich mzdy nejsou. Ale dle mého názoru je spokojenost s výší jejich mzdy v absolutní většině 89% zaměstnanců více než příznivá.

Graf 5-6 Myslíte si, že systém odměňování ve firmě je objektivní v rámci dobrých a špatných výkonů?

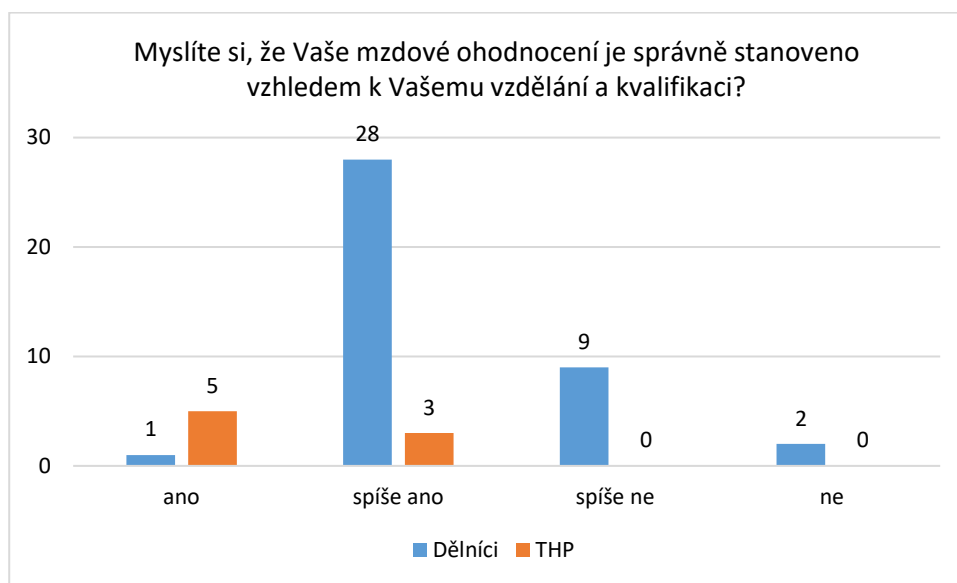


Relativní hodnota odpovědí v %	Varianta	Dělníci	THP
71	ano	27	7
15	spíše ano	6	1
10	spíše ne	5	0
4	ne	2	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Úkolem otázky číslo šest je informovat ohledně objektivity v rámci dobrých a špatných výkonů odvedené práce, nebo-li zda výkon zaměstnance ovlivňuje výši mzdy. Z šetření bylo zjištěno, že 86% zaměstnanců si myslí, že na základě kvality provedené práci závisí jejich výše vyplácené mzdy. Toto tvrzení je pravdivé i dle jednatele, který umí ocenit práci provedenou dobře, rychle a kvalitně oproti práci, která byla špatně odvedena. Zbylá část respondentů, konkrétně 14% nezastává kladný názor ohledně objektivity hodnocení výkonu.

Graf 5-7 Myslíte si, že Vaše mzdové ohodnocení je správně stanoveno vzhledem k Vašemu vzdělání a kvalifikaci?



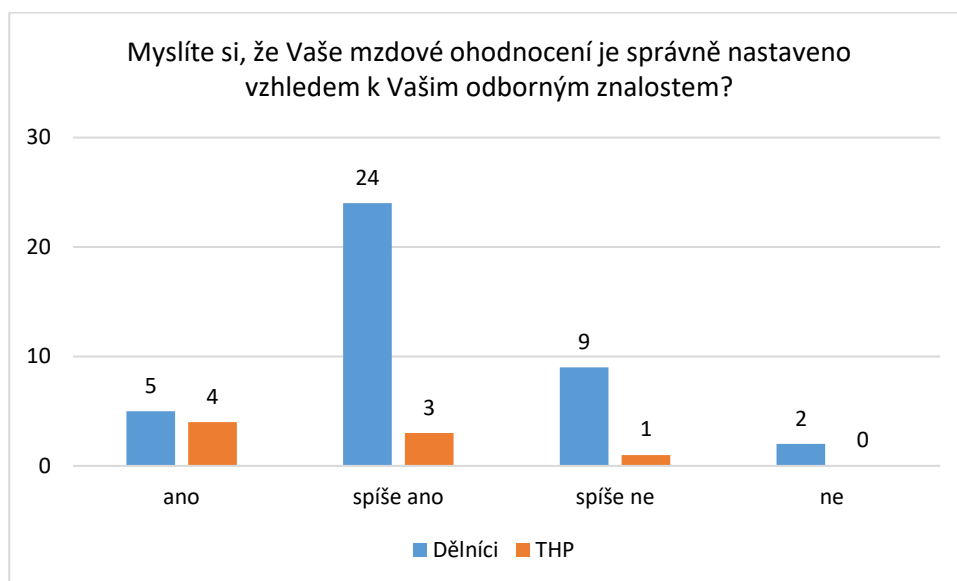
Relativní hodnota odpovědí v %	Varianta	Dělníci	THP
13	ano	1	5
65	spíše ano	28	3
19	spíše ne	9	0
4	ne	2	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka, která byla konstruována na téma ovlivnění výše mzdy na základě formy dosaženého vzdělání napovídá, že nadpoloviční většina respondentů 78% (bez ohledu na vykonávanou profesi) odpověděla kladně. Organizace se tedy snaží zohledňovat dosažené vzdělání a kvalifikaci svých zaměstnanců a základem toho zvolit i správný systém a velikost mzdového ohodnocení.

Zde můžeme vidět že všichni THP pracovníci si myslí, že jejich mzda je správně stanovena vzhledem k jejich vzdělání a kvalifikaci. Odpovídají tomu také jejich paušální měsíční platy, které jsou nadprůměrné.

Graf 5-8 Myslíte si, že Vaše mzdové ohodnocení je správně stanoveno vzhledem k Vaším odborným znalostem?



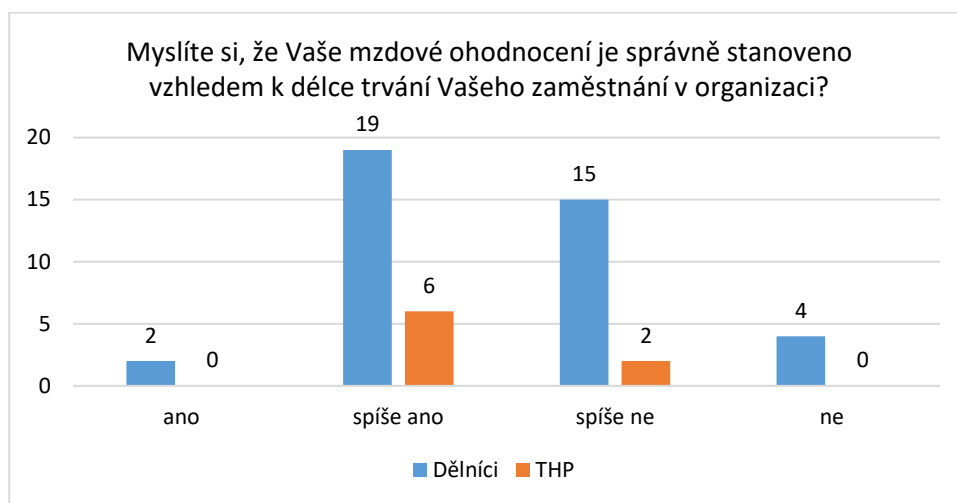
Relativní hodnota odpovědí v %	Varianta	Dělníci	THP
19	ano	5	4
56	spíše ano	24	3
21	spíše ne	9	1
4	ne	2	0

Zdroj: Vlastní zpracování

V pořadí osmá otázka dotazníku vypovídá o stanovení výši mzdy vzhledem k odborným znalostem zaměstnanců. Dle šetření bylo zjištěno, že většina zaměstnanců zvolila kladnou odpověď (konkrétně všech 75% zaměstnanců) a tudíž si myslí, že velikost mzdy zohledňuje jejich odborné znalosti využívané k vykonávání práce bez ohledu, zda-li se jedná o dělnickou pozici a nebo o pozici technickohospodářského pracovníka.

Jednatel firmy mě osobně potvrdil při polostrukturovaném rozhovoru, že se snaží o nastavení výše měsíčních mezd dle odborných znalostí a dovedností svých zaměstnanců. Jedná se o motivační proces zaměstnanců si své odborné znalosti zdokonalovat.

Graf 5-9 Myslíte si, že Vaše mzdové ohodnocení je správně stanoveno vzhledem k délce trvání Vašeho zaměstnání v organizaci?



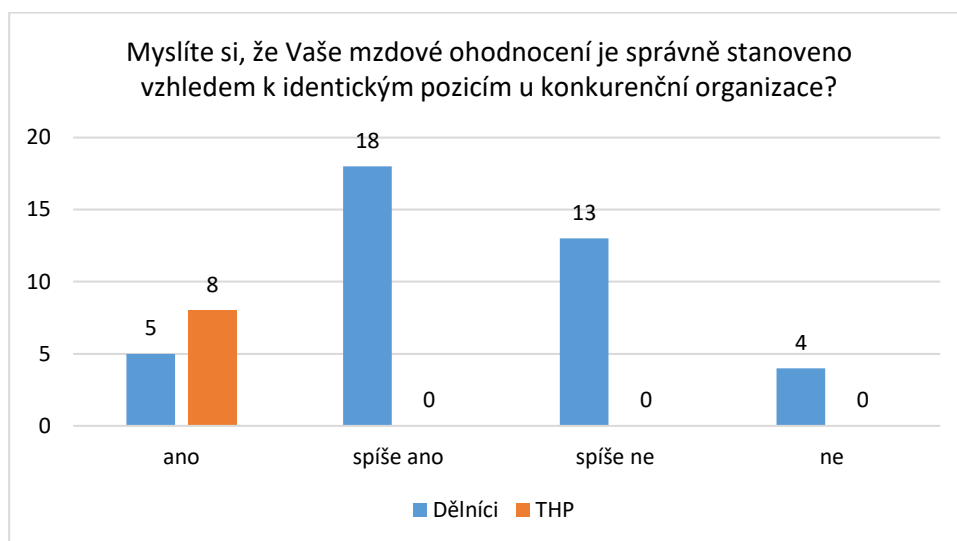
Relativní hodnota odpovědí v %	Varianta	Dělníci	THP
4	ano	2	0
52	spíše ano	19	6
35	spíše ne	15	2
8	ne	4	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující otázka týkající se zohlednění délky trvání pracovního poměru zaměstnance ve firmě a velikost mzdového odhonození vypověděla, že si 21 zaměstnanců (43%) bez ohledu na vykonávanou profesi nemyslí, že by se délka trvání pracovního poměru odrážela ve velikosti jejich mzdy. Zbylí zaměstnanci si myslí opak (celých 57%).

Tato situace mohla nastat z důvodu toho, že firma vyplácí tzv. jednorázové odchodné při odchodu do důchodu, tímto je dost pravděpodobné, že při této otázce hodně respondentů zohlednilo tuto možnost, a proto odpovědělo kladnou odpověď. Ale od jednatele a ekonomického referenta vím, že firma výrazně nezohledňuje délku trvání pracovního poměru v závislosti na měsíčním mzdovém ohodnocení, ale řídí se při stanovování velikosti odměn aktuální/reálnou situací a kvalitou odvedené práce. Proto považuji otázku číslo devět v dotazníku za otázku s nízkou vypovídací schopností.

Graf 5-10 Myslíte si, že Vaše mzdové ohodnocení je správně stanoveno vzhledem k identickým pozicím u konkurenční organizace?



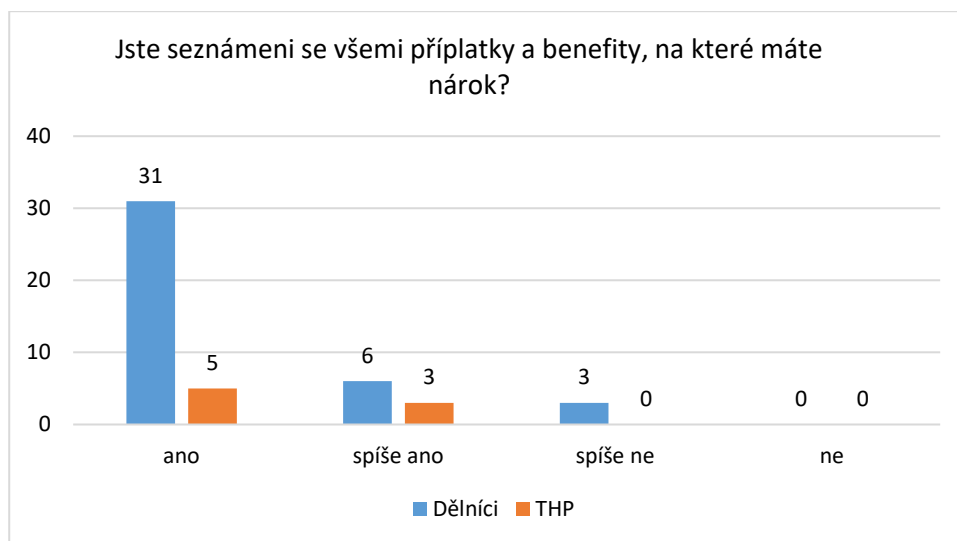
Relativní hodnota odpovědí v %	Varianta	Dělníci	THP
27	ano	5	8
38	spíše ano	18	0
27	spíše ne	13	0
8	ne	4	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka by měla analyzovat názor zaměstnanců organizace na srovnání jejich pracovního místa s identickým pracovním místem na trhu práce – tudíž u konkurence. Většina zaměstnanců (65%) bez ohledu na vykonávanou profesi si myslí, že velikost jejich mzdového ohodnocení ve firmě „Tiskárna“ je srovnatelné s identickými pracovními pozicemi u konkurenčních firem. Zbylá necelá třetina zaměstnanců odpověděla na tuto otázku záporně a tudíž si myslí, že v případě práce u konkurence by jejich mzdové ohodnocení bylo stanoveno jinou výší – pravděpodobně větší částkou.

Všichni THP pracovníci odpověděli jednoznačně „ANO“, tudíž si myslí, že jejich mzdové ohodnocení je správně stanoveno vzhledem k identickým pozicím u konkurenční firmy. Dle mého názor je tato odpověď zavádějící, jeikož všichni THP pracovníci mají ve firmě „Tiskárna“ nadprůměrné mzdy ve srovnání s identickou profesí v konkurenční firmě.

Graf 5-11 Jste seznámeni se všemi příplatky a benefity, na které máte nárok?



Relativní hodnota odpovědí v %	Varianta	Dělníci	THP
75	ano	31	5
19	spíše ano	6	3
6	spíše ne	3	0
0	ne	0	0

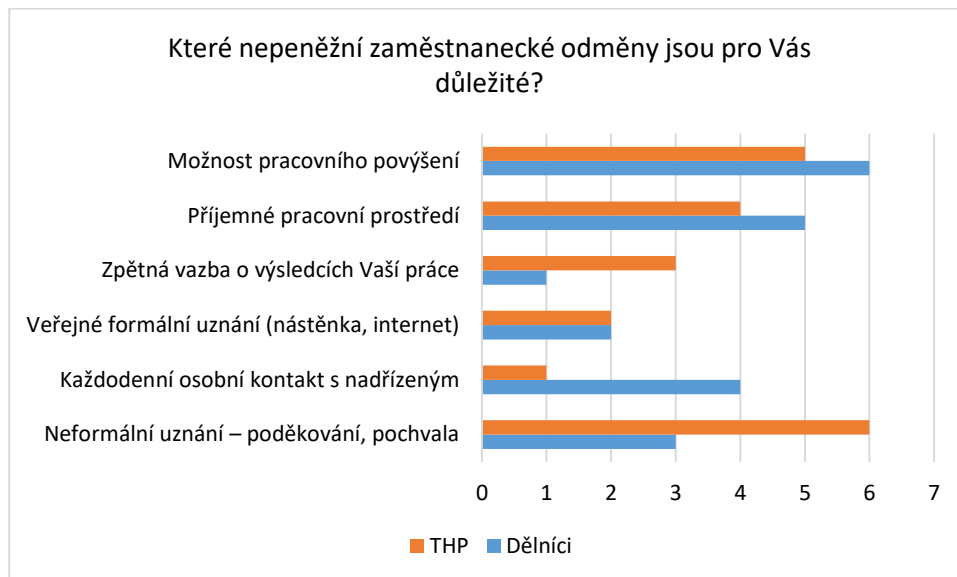
Zdroj: Vlastní zpracování

Dle vyhodnocení otázky týkající se informovanosti zaměstnanců ohledně nároku na benefity a příplatky odpověděli skoro všichni kladně (celých 94% zaměstnanců). Většina zaměstnanců je dobře informována o benefitech které čerpá a čerpat může z důvodu výborné komunikace mezi zaměstnanci a jednatelem, případně ekonomickým referentem.

Firma je hodně chválena ze strany svých zaměstnanců ohledně vynikající úrovně komunikace v oblasti odměňování a stanovování výše měsíční mzdy. Což v dnešní uspěchané, a ne moc bezchybné době oceňuji a chválím.

Následující otázka dotazníku: **které nepeněžní zaměstnanecké odměny jsou pro Vás důležité? Seřad'te dle stupnice od 1 – 6. (6 = nejvíce důležité, 1 = nejméně důležité)**

Tabulka 5-2 Které nepeněžní zaměstnanecké odměny jsou pro Vás důležité?



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka týkající se seřazení nepeněžních zaměstnaneckých odměn a jejich důležitosti pro pracovníky technickohospodářských byla vyhodnocena takto: pro technickohospodářské pracovníky je nejdůležitější nepeněžní zaměstnanecká odměna v podobě neformálního uznání – pochvaly, možnosti a vidiny pracovního povýšení za předpokladu příjemného pracovního prostředí. Zaměstnanci THP jsou v denním kontaktu s jednatelem firmy a dochází tady ke každodenní komunikaci. Na dalších stupních důležitosti je pro tyto pracovníky zpětná vazby o výsledcích jejich práce či formální uznání na nástěnce. Všechny osm technickohospodářských zaměstnanců mi soukromě odpovědělo, že jsou spokojeni se zaměstnaneckými nepeněžními odměnami.

U pracovníků na dělnických profesích je nejdůležitější vidina možnosti pracovního povýšení a možnost práce v příjemném pracovním prostředí. Mezi následující nepeněžní odměny dle důležitosti považují dělníci poskytnutí zpětné vazby o výsledcích jejich práce a veřejné uznání.

Jednatel firmy se snaží dělnické pracovní pozice i pracovníky THP motivovat k vytváření a dodržování příjemného pracovního prostředí, například tím, že pokud má někdo svátek či narozeniny osobně poblahopřeje, tím pádem zaměstnanec vidí, že jednatel si jejich práce a samotných zaměstnanců cení.

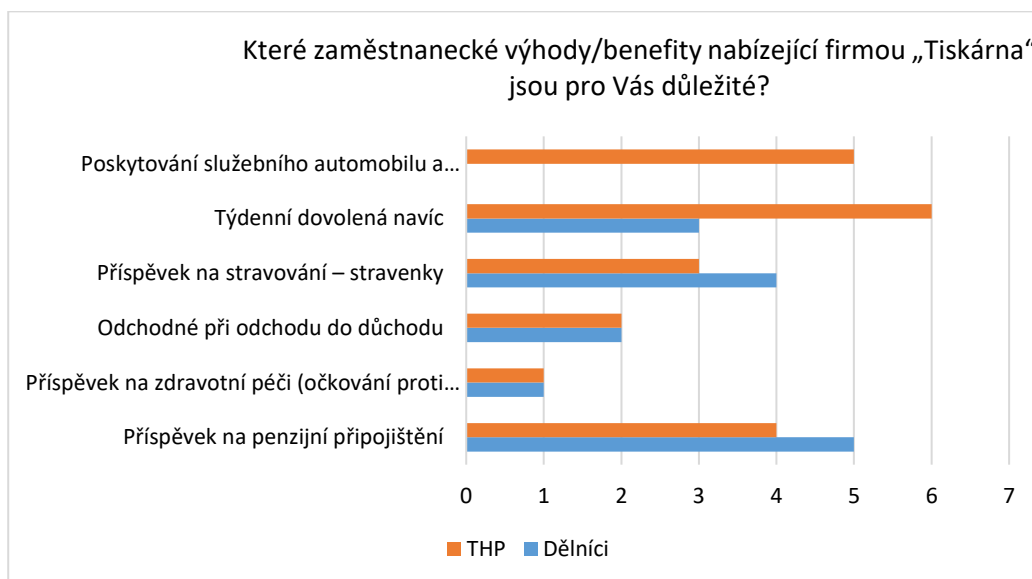
Následující otázka číslo třináct je formulována „**Jste spokojeni s nepeněžními zaměstnaneckými odměnami ve firmě „Tiskárna“?**“

Jedná se o otevřenou formu otázky a respondenty jsem žádala o vyplnění. U této otázky bylo zaměstnancem technickohospodářské profese odpovězeno, že při nepeněžních zaměstnaneckých odměnách jednatel organizace moc, nebo spíše vůbec osobně nechválí své zaměstnance za provedenou práci. Na mou otázku, kterou jsem položila při polostrukturovaném rozhovoru samotnému jednatele mi bylo odpovězeno, že tento zaměstnanec má pravdu. Pochvaly a osobního uznání se od jednatele moc lidí nedočká, jelikož zastává názor toho, aby své zaměstnance zbytečně nepřechvaloval. Tímto bych doporučila jednatele, aby svůj postoj a názor k této problematice osobního uznání a pochval ještě zvážil.

U technickohospodářských pracovníků mi na tuto otevřenou otázku odpovězeno nebylo, nejspíše z důvodu toho, že všichni tito pracovníci jsou s nepeněžními odměnami spokojeni i z důvodu každodenního osobního kontaktu s jednatelem a příjemného pracovního prostředí, které jim vytváří osobně.

Následující, čtrnáctá otázka byla sestavena tak, aby zjistila důležitost peněžních zaměstnaneckých výhod a benefitů pro zaměstnance.

Tabulka 5-3 Které zaměstnanecké výhody/benefity nabízející firmou „Tiskárna“ jsou pro Vás důležité? Seřadte dle stupnice 1 – 6 (6 = nejvíce důležité, 1 = nejméně důležité)

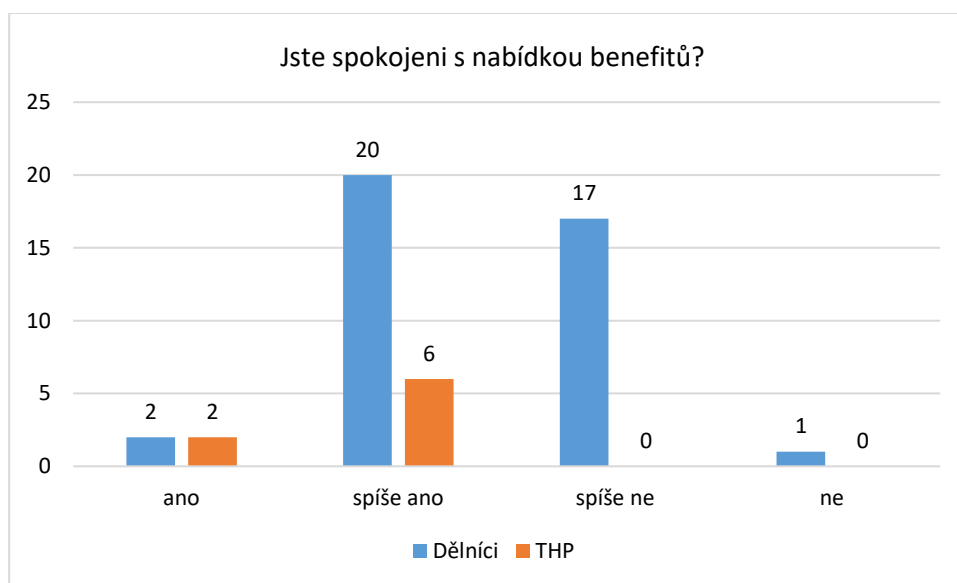


Zdroj: Vlastní zpracování

Důležitost zaměstnaneckých výhod/benefitů u technickohospodářských zaměstnanců jsou následující. Za nejdůležitější výhodu považují týdenní dovolenou navíc, stanovenou nad rámec zákonné doby dovolené. Tato forma dovolené byla ve firmě jednatelem ustanovena s platností od 1.1.2016, tudíž se jedná o „novější“ formu zaměstnanecké výhody. Dále tito pracovníci ocení poskytování služebního automobilu a mobilního telefonu, které mohou využívat i pro soukromé účely a následně si zaměstnanci cení příspěvku na penzijním připojištění, odchodného při odchodu do důchodu a příspěvku na zdravotní péči.

Pracovníci dělnických pozic za nejdůležitější formu zaměstnanecké odměny považují příspěvek na stravování, příspěvek na penzijní připojištění a týdenní dovolenou navíc. Dále pak řadí příspěvek na odchodné při odchodu do důchodu a příspěvek na zdravotní péči. Zaměstnanecká výhoda poskytování služebního automobilu a mobilního telefonu pro dělnické profese není umožněna.

Graf 5-12 Jste spokojeni s nabídkou zaměstnaneckých výhod/benefitů?



Relativní hodnota odpovědí v %	Varianta	Dělníci	THP
8	ano	2	2
54	spíše ano	20	6
35	spíše ne	17	0
2	ne	1	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Na tuto otázku bylo zaměstnanci odpovězeno z 62% kladně a zbytek zaměstnanců odpovědělo záporně bez rozdílů vykonávané profese. Mohu říci, že polovina dělníků (22) a všichni technickohospodářští pracovníci jsou spokojeni s nabídkou zaměstnaneckých výhod/benefitů v organizaci.

U této otázky jsem se dozvěděla, že technickohospodářským pracovníkům je nabízena každoročně forma zaměstnaneckého benefitu v podobě placené týdenní dovolené u moře. Podmínkou je, že všichni technickohospodářští pracovníci se jí musí účastnit společně v předem dohodnutý termín. Jedná se o formu benefitu, která má za účel utužit společenské vztahy a kamarádství mezi těmito pracovníky a jejich rodinami. Všichni tito pracovníci mají dovolenou zaplacenou i pro své děti a manžela/-ku.

Šestnáctá (otevřená) otázka se týkala benefitů a zněla: „**Které nové benefity byste uvítali?**“ (Prosím o zapsání benefitů, které firma nenabízí, a tudíž nejsou zapsány v otázce č. 14)

Tato otevřená otázka pomohla blíže nastínit výklad předchozí otázky, jelikož pracovníci dělnických profesí zde odpovídali často tím, že jim v nabídce zaměstnaneckých výhod a benefitů chybí především: různé formy dalšího vzdělávání a školení. Dále jim v nabídce výhod a benefitů často chybí zaměstnanecké půjčky, příplatky k nemocenské či příspěvky na kulturu a rekreaci.

Poslední dvě otevřené otázky zněly takto:

„Vedení firmy s Vámi pořádá každého půlroku osobní rozhovor ohledně spokojenosti v zaměstnání a spokojenosti s Vaším mzdovým ohodnocením. Myslíte si, že tento úkon vede ke změnám v oblasti odměňování zaměstnanců?“ a druhá otevřená otázka **„Jste s tímto úkonem spokojeni, hovoříte na tomto sezení pravdivě?“**

U těchto otázek jsem zaznamenala jen odpovědi, které byly popsány zaměstnanci, že si osobního rozhovoru konaného každého půl roku ohledně spokojenosti se mzdovým ohodnocením váží.

Dále bylo dle odpovědí zjištěno, že se v některých případech na základě pořádání osobního rozhovoru jednalo o nové změny v oblasti odměňování. Například před několika lety bylo navrženo u tohoto pohovoru zaměstnancem prodloužení zákonem stanovené doby

dovolené o týden. Jednatel firmy dále usoudil a schválil tuto novou formu zaměstnaneckých výhod.

Všichni respondenti odpověděli na poslední otázku, zdali hovoří na osobním rozhovoru pravdivě, kladně. Tímto hodnotím způsob komunikace ze strany jednatele i zaměstnanců jako velice rovný a férový.

Koncem této kapitoly bych ráda vznesla obdiv k jednateři firmy skrze jeho osobního přístup ke každému zaměstnanci individuálně. Ve firmě na mě působili všichni zaměstnanci velice kladně a spokojeně. Chválili si systém hodnocení s tím, že jednatel se o své zaměstnance skutečně lidsky zajímá a unává trvzení, že spokojený zaměstnanec je ten nejkvalitnější zaměstnanec. Tímto bych jen chtěla podpořit jednatele v tomto individuálním lidském chování vůči svým zaměstnancům, kteří si této jeho vlastnosti velice cenní.

6 Návrhy a doporučení

Poslední kapitolou diplomové práce je navržení doporučení a návrhů dle zjištěných výsledků z dotazníkového šetření pro jednatele firmy, vedoucích ke zlepšení situace v oblasti odměňování zaměstnanců

Pomocí dotazníkového šetření, které mělo za úkol stanovit spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování, zjistit jejich informovanost v této oblasti anebo vyhodnotit případné špatně nastavené či nevyužívané odměny, jsem dospěla k obecnému závěru, že zaměstnanci jsou se mzdovým systémem spokojeni a jsou dostatečně informováni o skladbě jejich odměn, jelikož úroveň kvality komunikací mezi zaměstnanci a ekonomickým referentem je na výborném stupni.

Doropučila bych firmě v oblasti odměňování rozšířit nabídku zaměstnaneckých výhod a benefitů. Dle vyhodnocené otázky č. 15 „Jak jsou zaměstnanci spokojeni s nabídkou benefitů?“ bylo ze 38% respondentů odpovězeno záporně. Znamená to tedy, že zaměstnanci postrádají určité typy benefitů. Na následující otevřenou otázku ohledně vypsání druhů chybějících benefitů bylo nejčastěji odpovězeno, že postrádají benefity v podobě školení a vzdělávání v oboru, dále jim chybí možnost zaměstnaneckých půjček a příspěvek na kulturu či rekreaci.

Tímto bych jednateři navrhla změnu v rozšíření oblasti poskytování benefitů a výhod. Jednatel by měl věnovat větší pozornost při vzdělávání a školení svých zaměstnanců. Měl by zaměstnance na dělnické profesi častěji školit z důvodu dynamiky a modernizace v oblasti tiskařství, a tím by snížil velikost zmetkovitosti ve výrobě. Dle slov dělníků, kteří by se rádi učili nové a moderní technologie by klesl počet chybovosti a prvotní neznalosti materiálů a způsobu provedení práce. Touhou po dokonalejším vzdělání v oboru a častějším proškolení lze pozorovat „chuť“ do práce a zálibu v práci u dělnických profesí.

Dalším z doporučení je v oblasti zaměstnaneckých výhod poskytovat zaměstnanům určitou formu zaměstnaneckých úvěrů či půjček. Tuto formu výhod postrádá většina dotazovaných zaměstnanců. Firma by si měla stanovit určitá pravidla pro poskytování těchto půjček a nabídnout je formou zaměstnaneckých výhod svým zaměstnancům.

Na základě rozhovoru s jednatelem, který přikývl na možnost poskytování nového benefitu svým zaměstnancům, by jim mohly být poskytovány půjčky v konkrétní výši:

- výše zaměstnanecké půjčky do 150.000,- Kč na bytové účely,
- výše zaměstnanecké půjčky 40.000,-Kč na překlenutí tíživé finanční situace.

Na základě konzultace s jednatelem bych firmě doporučila poskytovat alespoň výše uvedené dva typy účelových půjček. Tyto půjčky bych nabízela formou zaměstnaneckých benefitů s nízkým úrokem či formou bezúročenné půjčky. (K formě bezúročných půjček bych se přiklápěla.)

Další doporučení pro firmu se týká vytvoření nabídky zaměstnaneckých výhod/benefitů v oblasti kulturních či sportovních akcí, výletů. Celých dotazovaných 85% respondentů má početné rodiny, se kterými by tyto akce rádi navštěvovali. Jelikož v Olomouckém kraji je mnoho typů jak využít čas kulturou či jinými akcemi. Doporučila bych jednatelemu vytvoření v systému odměňování novou položku zaměstnaneckého benefitu spočívající v nabízení vstupenek, či zvýhodněného členství u volnočasových nebo sportovních rodinných aktivitách. Nebo by tento typ benefitů, mohl jednatel nabízet formou vstupenek na kulturní akce či vstupenek na návštěvu fitcenter, případně vytvoření nějakých voucherů na ubytování při sportovních akcích.

Jediný zcela nový návrh benefitů, na který přichází v úvahu brát zřetel, a na který jsem často narážela při tvorbě této diplomové práce je tzv. Cafeteria systém. Uvědomuji si náročnost implementace tohoto nového systému vyplácení benefitů pro stávající firmu, ale ráda bych se zde o něm zímila, jelikož by se tímto způsobem dal omezit počet nespokojených zaměstnanců se škálou vyplácených benefitů. Cafeteria systém je systém odměňování zaměstnanců pomocí benefitů. Jedná se o jeden z nejpopulárnějších způsobů zaměstnaneckého odměňování v současnosti. Spočívá v tom, že každý zaměstnanec si sám může zvolit, které benefity bude využívat. Jedná se o určitou formu tzv. „věrnostního programu“, ve kterém zaměstnanci sbírají kredit a ten následně mohou utratit na libovolný benefit z nabízeného katalogu, ve kterém zaměstnavatel stanoví jejich cenu. Pokud by jednatel firmy tento systém odměňování zavrhl i z důvodu jeho nákladné implementaci do struktury firemních benefitů, tak bych navrhla, alespoň poskytování tzv. Unišeků.

Díky poskytování Unišeků by zaměstnanci byli spokojeni s variabilitou jejich využití a jednatel firmy by nemusel vynaložit tak vysoké náklady, jako při tvorbě Cafeteria systému odměňování, který se pro tak malou firmu moc nevyplatí.

Mým návrhem na zlepšení systému odměňování formou poskytování benefitů je implementace do nabídky benefitů poskytování tzv. Unišeků. Unišek je univerzální poukázka. Tyto poukázky v současné době přijímá velká síť provozoven a poskytovatelů dovolených. Poukázky jsou poskytovány formou šekové knížky, která obsahuje unišečky v limitu zvoleném každou firmou individuálně. Za firmu „Tiskárna“ bych jednatelem navrhl poskytovat tyto šeky formou ročních benefitů ve výši 10.000,-Kč každému zaměstnanci. Možnosti uplatnění šeků jsou velké, lze je uplatnit například v oblasti sportu (relaxační centra, bazény), v oblasti kultury a zdraví (vstupenky do kina, divadla či platby v lékárnách, masážích), v oblasti vzdělávání (tyto šeky lze uplatnit při absolvování kurzů autoškol) a v oblasti rekreace a ubytování. Tento způsob poskytování benefitů by pro firmu „Tiskárna“ představoval vlastní malý „Cafeteria systém“, jelikož zaměstnanci by si sami mohli zvolit oblast uplatnění a využití šeků. Pro jednatele by to znamenalo snížené náklady na vyplácení benefitů, než u klasického Cafeteria systému. Poukázky jsou daňově odpočitatelnou položkou a neodvádí se z nich sociální a zdravotní pojištění ani na straně zaměstnance. Navíc jsou jednoduché i na zavedení do systému odměňování. Potom je stačí jen objednat. K této formě poskytování benefitů se nejvíce přikláním vzhledem k finanční i časové náročnosti pro jednatele firmy.

Touto poslední myšlenkou a návrhem bych uzavřela poslední oddíl práce s tím, že současný systém odměňování v organizaci „Tiskárna“ působí a funguje kvalitně s velkou mírou spokojeností zaměstnanců.

7 Závěr

Pod pojmem lidské zdroje si lze, dle literatury představit celkové pojetí personální práce a přístupy k řízení a vedení zaměstnanců v organizaci. Jedná se tedy o hlavní složku, která je nezbytnou součástí pro zajištění úspěchu a efektivnosti celé organizace. Systém odměňování, který je stěžejním tématem celé diplomové práce je chápán jako nezbytná součást řízení lidských zdrojů. Pro tuto skutečnost jsem si tohle téma vybrala k zpracování diplomové práce.

Cílem této diplomové práce bylo charakterizovat a upravit systém odměňování zaměstnanců ve vybrané firmě pomocí metody dotazníkového šetření a zpracovat návrhy a doporučení, které by měly vést ke zlepšení systému odměňování.

Diplomová práce je složena ze dvou ztěžejních částí - teoretickou a aplikační/praktickou částí. V teoretické části je popsána metodika a metody užívané ke zpracování práce a následná teoretická východiska v oblasti odměňování zaměstnanců. Jedná se o část práce psanou formou rešerše, tudíž má teoretická část za úkol vytvořit ucelený pohled na danou tematiku v podobě odborných a relevantních informací.

V části praktické je obsažen popis samotné firmy a její struktura odměňování zaměstnanců, samotná analýza systému odměňování provedena na základě dotazníkového šetření a v neposlední řadě obsahuje praktická část návrhy a doporučení pro jednatele firmy s cílem zlepšení systému odměňování na základě provedeného šetření. Šetření na základě dotazníků proběhlo nad očekávání skvěle, jelikož bylo dosaženo 100% návratnosti. Tím lze konstatovat, že vypovídající schopnost výsledků dotazníků jsou na vysoké úrovni.

Analýza systému odměňování zaměstnanců v konkrétní firmě vypovídá o tom, že zaměstnanci jsou se systémem odměňování převážně spokojeni. Nejvíce si dělnické pozice váží individuálního přístupu jednatele firmy, který každý měsíc stanovuje jejich výši odměn dle kvality a množství odpracované práce. Technickohospodářští pracovníci v této firmě dokonce dosahují průměrných měsíčních mezd v porovnání s trhem a identickými pracovními místy u konkurence

Jedinou slabou stránku v systému odměňování považují zaměstnanci absenci určitých druhů benefitů. Převážně se jedná o benefity poskytované zaměstnaneckých půjček a poskytování benefitů týkajících se příspěvků na kulturu či rekreaci. Tímto bych jednatelemi

firmy navrhla nabízet zaměstnancům alespoň tzv. účelové půjčky v určité finanční hodnotě, které jsou poskytované na předem stanovený účel nejlépe formou bezúročných půjček.

Dalším návrhem na zlepšení systému odměňování pomocí poskytování benefitů je poskytování zaměstnancům tzv. unišeky, nebo-li univerzální poukázky. Zaměstnanci by si tímto způsobem mohli sami zvolit oblasti uplatnění poukázek. Tím by byla dosažena vysoká spokojenost v oblasti poskytování benefitů ve firmě „Tiskárna“.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael a Duncan BROWN. Strategic reward: making it happen. Philadelphia, PA: Kogan Page, 2006. ISBN 978-0-7494-4634-5.
2. ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BYARS, L. L., RUE, L. W. (2011). Human Resource Management. New York: McGraw-Hill.
4. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074003479.
5. FOOT, Margaret a Caroline HOOK. Personalistika. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložil Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-515-6.
6. HORVÁTHOVÁ, Petra. Řízení lidských zdrojů pro pokročilé. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 9788024835549.
7. ČOPÍKOVÁ, Andrea a Petra HORVÁTHOVÁ. Odměňování zaměstnanců v organizacích. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2010. ISBN 9788024822648.
8. HŘEBÍČEK, Vladimír. Řízení lidských zdrojů: distanční studijní opora. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2008. ISBN 9788021045378.
9. KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 9788024724973.
10. KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 9788024738239.
11. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 8072610333.
12. KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 9788024722023.
13. KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 9788024735276.
14. KRNINSKÁ, Růžena. Řízení lidských zdrojů. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2002. ISBN 80-7040-581-3.

15. MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1.
16. MANAS Todd M., GRAHAM Michael Dennis , Creating a Total Rewards Strategy: A Toolkit for Designing Business-based Plans, AMACOM Div American Mgmt Assn, 2003.
17. ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
18. TROUSIL, M., JAŠÍKOVÁ, V. Úvod do tvorby odborných prací. Vyd. 2., rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2015, 240s. ISBN 978-80-7435-542.
19. VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 9788072612321.

Seznam tabulek

Tabulka 3-1 Rozdíl mezi hodnocením a řízením pracovního výkonu.....	13
Tabulka 3-2 Složky individuální zásluhové odměny.....	30
Tabulka 3-3 Seznam vnitřních faktorů	37
Tabulka 4-1 Charakteristické údaje organizace.....	40
Tabulka 4-2 Organizační struktura	41
Tabulka 4-3 Stanovení výše odchodného pro zaměstnance	44
Tabulka 5-2 Které nepeněžní zaměstnanecké odměny jsou pro Vás důležité?	56
Tabulka 5-3 Které zaměstnanecké výhody/benefity nabízející firmou „Tiskárna“ jsou pro Vás důležité?.....	57

Seznam grafů

Graf 3-1 Model celkové odměny	18
Graf 5-1 Otázka č.1 Pohlaví respondentů	45
Graf 5-2 Otázka č.2: Věk zaměstnanců	46
Graf 5-3 Otázka č.3: Vykonávaná profese	47
Graf 5-4 Otázka č.4: Spokojenost se mzdou vzhledem k náročnosti práce.....	48
Graf 5-5 Pociťování mzdové spokojenosti	49
Graf 5-6 Myslíte si, že systém odměňování ve firmě je objektivní v rámci dobrých a špatných výkonů?	50
Graf 5-7 Myslíte si, že Vaše mzdové ohodnocení je správně stanoveno vzhledem k Vašemu vzdělání a kvalifikaci?	51
Graf 5-8 Myslíte si, že Vaše mzdové ohodnocení je správně stanoveno vzhledem k Vaším odborným znalostem?	52
Graf 5-9 Myslíte si, že Vaše mzdové ohodnocení je správně stanoveno vzhledem k délce trvání Vašeho zaměstnání v organizaci?.....	53
Graf 5-10 Myslíte si, že Vaše mzdové ohodnocení je správně stanoveno vzhledem k identickým pozicím u konkurenční organizace?	54
Graf 5-11 Jste seznámeni se všemi příplatky a benefity, na které máte nárok?	55
Graf 5-12 Jste spokojeni s nabídkou zaměstnaneckých výhod/benefitů?	58

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;


- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);

- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 20.4.2017



Bc. Markéta Barvíková

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník Hodnocení zaměstnanců

Příloha č. 1 – VZOR DOTAZNÍKU

Dotazník – Odměňování zaměstnanců

Dobrý den,

jmenuji se Markéta Barvíková a jsem studentkou Vysoké školy Báňské, Technické univerzity v Ostravě, oboru management. Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění tohoto dotazníku, týkající se odměňování zaměstnanců ve firmě „Tiskárna“. Dotazník je součástí mé diplomové práce na téma „Úprava systému odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci“. Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění Vám zabere pár minut. Žádám Vás o pravdivé odpovědi, abych mohla všechny informace zpracovat do konečné podoby a poskytnout vedení firmy komplexní a přesné informace.

Děkuji za Vaši ochotu,

Barvíková Markéta

OBEČNÉ ÚDAJE

1. Pohlaví

☐ Žena

☐ Muž

2. Věk

☐ do 25 let

☐ 46 – 55 let

☐ 26 – 35 let

☐ 56 let a více

☐ 36 – 45 let

3. Vykonávaná profese

☐ dělník

☐ technickohospodářský pracovník

ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

4. Jste spokojeni s výši Vaší mzdy vzhledem k náročnosti vykonávané práce?

☐ ano

☐ ne

☐ spíše ano

☐ spíše ne

5. Pociťujete v současném zaměstnání mzdovou spokojenost?

☐ ano

☐ ne

☐ spíše ano

☐ spíše ne

6. Myslíte si, že systém odměňování ve firmě „Tiskárna“ je objektivní v rámci hodnocení dobrých a špatných výkonů odvedené práce? (tzn. zda Váš výkon ovlivňuje výši Vaší mzdy)

☐ ano

☐ ne

☐ spíše ano

☐ spíše ne

7. Myslíte si, že Vaše mzdové ohodnocení je správně stanoveno vzhledem k Vašemu vzdělání a kvalifikaci?

☐ ano

☐ ne

☐ spíše ano

☐ spíše ne

8. Myslíte si, že Vaše mzdové ohodnocení je správně stanoveno vzhledem k Vaším odborným znalostem?

☐ ano

☐ ne

☐ spíše ano

☐ spíše ne

9. Myslíte si, že Vaše mzdové ohodnocení je správně stanoveno vzhledem k délce trvání Vašeho zaměstnání v organizaci?

☐ ano

☐ ne

☐ spíše ano

☐ spíše ne

10. Myslíte si, že Vaše mzdové ohodnocení je správně stanoveno vzhledem k identickým pozicím u konkurenční organizace? (Srovnání Vašeho pracovního místa s identickým pracovním místem na trhu práce a u konkurence.)

☐ ano

☐ ne

☐ spíše ano

☐ spíše ne

11. Jste seznámeni se všemi příplatky a benefity, na které máte nárok?

☐ ano

☐ ne

☐ spíše ano

☐ spíše ne

12. Které nepeněžní zaměstnanecké odměny jsou pro Vás důležité? Seřad'te dle stupnice od 1 – 6. (6 = nejvíce důležité, 1 = nejméně důležité)

	THP Pracovník	Dělníci
Neformální uznání – poděkování, pochvala		
Každodenní osobní kontakt s nadřízeným		
Veřejné formální uznání (nástěnka, internet)		
Zpětná vazba o výsledcích Vaší práce		
Příjemné pracovní prostředí		
Možnost pracovního povýšení		

13. Jste spokojeni s nepeněžními zaměstnaneckými odměnami ve firmě „Tiskárna“?

.....

.....

14. Které zaměstnanecké výhody/benefity nabízející firmou „Tiskárna“ jsou pro Vás důležité? Seřad'te dle stupnice od 1 – 6. (6 = nejvíce důležité, 1 = nejméně důležité)

	THP Pracovník	Dělníci
Příspěvek na penzijní připojištění		
Příspěvek na zdravotní péči (očkování proti chřipce)		
Odchodné při odchodu do důchodu		
Příspěvek na stravování – stravenky		
Týdenní dovolená navíc		
Poskytování služebního automobilu a mobilního telefonu		

15. Jste spokojeni s nabídkou benefitů? (viz otázka č.14 – výčet všech aktuálních benefitů poskytovaných firmou „Tiskárna“)

☐ ano

☐ ne

☐ spíše ano

☐ spíše ne

16. Které nové benefity byste uvítali? (Prosím o zapsání benefitů, které firma nenabízí, a tudíž nejsou zapsány v otázce č. 14)

.....

.....

17. Vedení firmy s Vámi pořádá každého půlroku osobní rozhovor ohledně spokojenosti v zaměstnání a spokojenosti s Vaším mzdovým ohodnocením. Myslíte si, že tento úkon vede ke změnám v oblasti odměňování zaměstnanců?

.....

.....

18. Jste s tímto úkonem spokojeni, hovoříte na tomto sezení pravdivě? (viz. otázka č. 17 – osobní individuální rozhovor s majitelem firmy)

.....

.....